

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE
RIESGOS (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT) PARA LA
COMPAÑÍA DE PRODUCTOS DE CONSUMO-RETAIL S.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - CPA**

GONZALO PAUL HIDALGO VILAÑA

DIRECTOR: MILTON K. MALDONADO E.

QUITO, NOVIEMBRE 2014

DIRECTOR:

Milton K. Maldonado E.

INFORMANTES

Mgtr. Idrián Estrella

Ing. Carlos Sierra

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado a mis padres por ser la mayor inspiración que tengo en la vida, quienes han sido los artífices principales para que logre todos los objetivos que me he propuesto, llenándome de amor, ternura y sobre todo perdonando y comprendiendo los errores que he cometido.

A mis hermanas que han llenado mi vida de paz y tranquilidad, han sido el equilibrio perfecto y son la armonía de mi hermosa familia.

Gonzalo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mí padre por ser mi mejor amigo, mi fortaleza, mi consejero y mi inspiración. Gracias por estar en mis triunfos pero sobre todo estar en mis fracasos.

A mi madre por llenar mi vida de alegría amor, comprensión y sobre todo ternura, estar pendiente de mí en todo momento y saber perdonar mis errores incondicionalmente.

También quiero agradecer a Dios y la Virgen Dolorosa porque mi vida ha sido como un sueño bajo su manto y protección, agradecer a todos los maestros que han pasado por mi vida especialmente a los docentes de mi amado Colegio San Gabriel del cual aprendí y llevo tatuado en mi alma el lema “Ser más para servir mejor”.

Mención especial a mi querido Director Milton K. Maldonado E. quien me supo enseñar que el mejor título que se puede llevar y obtener es el de caballero.

Gonzalo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ASPECTOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA RETAIL S.A., 2

- 1.1. DESCRIPCIÓN, 2
- 1.2. RESEÑA HISTÓRICA, 3
- 1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 4
- 1.4. ENTENDIMIENTO SITUACIÓN ACTUAL, 7
 - 1.4.1. Misión, 8**
 - 1.4.2. Visión, 8**
 - 1.4.3. Valores, 9**

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS, 10

- 2.1. ANTECEDENTES, 10
- 2.2. DEFINICIÓN DE COSO, 11
 - 2.2.1. Misión, 11**
- 2.3. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO SEGÚN CORRE, 12
- 2.4. RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES COSO I, 13
- 2.5. COMPONENTES Y PRINCIPIOS, 14
- 2.6. COSO II (ENTERPRICE RISK MANAGEMENT), 17
- 2.7. COMPONENTES COSO II, 17
 - 2.7.1. Ambiente Interno, 18**
 - 2.7.2. Establecimiento de Objetivos, 19**
 - 2.7.3. Identificación de Eventos, 19**
 - 2.7.4. Evaluación de Riesgos, 20**
 - 2.7.5. Respuesta a los Riesgos, 21**
 - 2.7.6. Actividades de control, 22**
 - 2.7.7. Información y Comunicación, 22**
 - 2.7.8. Supervisión, 23**

3. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN, 25

- 3.1. AMBIENTE INTERNO, 25
 - 3.1.1. Política de Gestión de Riesgos Corporativos, 26**
 - 3.1.1.1. Objetivo, 26
 - 3.1.1.2. Alcance, 27
 - 3.1.1.3. Definición de Gestión de Riesgos Corporativos (Compañía), 27
 - 3.1.1.4. Niveles de Riesgo, 28
- 3.2. DEFINICIÓN DE PROCESOS CLAVE DE NEGOCIO, 28
 - 3.2.1. Desarrollo de Producto, 29**

- 3.2.2. **Abastecimiento, 30**
- 3.2.3. **Transformación y Producción, 31**
- 3.2.4. **Mercadeo, 32**
- 3.2.5. **Comercial, 32**
- 3.2.6. **Crédito, 33**
- 3.2.7. **Servicio al Cliente, 34**
- 3.2.8. **Talento Humano, 34**
- 3.2.9. **Tecnologías de la Información, 35**
- 3.2.10. **Recursos Financieros, 36**
- 3.2.11. **Gestión Ambiental, 37**
- 3.2.12. **Planificación Estratégica, 37**
- 3.2.13. **Gestión de Riesgos, 38**
- 3.2.14. **Auditoría Interna, 39**
- 3.3. **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS, 39**
 - 3.3.1. **Vinculación Misión/Visión – Objetivos Estratégicos – Procesos Clave de Negocio, 42**
- 3.4. **IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS, 51**
 - 3.4.1. **Riesgos Estratégicos, 54**
 - 3.4.1.1. Estrategia e Iniciativas, 54
 - 3.4.1.2. Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones, 56
 - 3.4.1.3. Dinámica del Mercado, 57
 - 3.4.1.4. Comunicación y Relación con los Accionistas, 58
 - 3.4.1.5. Talento Humano, 59
 - 3.4.2. **Riesgos Operacionales, 60**
 - 3.4.2.1. Ventas y Marketing, 60
 - 3.4.2.2. Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución, 62
 - 3.4.2.3. Gestión de Activos, 65
 - 3.4.2.4. Tecnologías de la Información, 66
 - 3.4.2.5. Amenazas, 67
 - 3.4.3. **Riesgos de Cumplimiento, 67**
 - 3.4.3.1. Gobierno Dirección, 68
 - 3.4.3.2. Código de Conducta, 69
 - 3.4.3.3. Legal, 69
 - 3.4.3.4. Regulatorio, 70
 - 3.4.4. **Riesgos Financieros, 71**
 - 3.4.4.1. Planificación y Asignación de Recursos, 72
 - 3.4.4.2. Mercado, 72
 - 3.4.4.3. Liquidez y Crédito, 73
 - 3.4.4.4. Contabilidad, 74
 - 3.4.4.5. Impuestos, 74
 - 3.4.4.6. Estructura de Capital, 75
 - 3.4.5. **Vinculación Riesgos de Negocio – Objetivos Estratégicos, 75**
- 3.5. **EVALUACIÓN DE RIESGOS, 82**
 - 3.5.1. **Esquema de Evaluación, 82**
 - 3.5.2. **Metodología de Evaluación – Riesgo Inherente, 90**
 - 3.5.3. **Presentación de Resultados – Riesgo Inherente, 95**
- 3.6. **ACTIVIDADES DE CONTROL, 139**
 - 3.6.1. **Metodología de Evaluación – Actividades de Control, 140**
- 3.7. **RESPUESTA A LOS RIESGOS, 140**
 - 3.7.1. **Metodología de Evaluación, 140**

3.7.2.	Presentación de Resultados – Riesgo Residual,	144
3.7.3.	Definición de Oportunidades de Fortalecimiento,	183
3.7.4.	Presentación de Resultados Oportunidades de Fortalecimiento,	183
3.8.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN,	196
3.8.1.	Cultura de Información en todos los Niveles,	197
3.8.2.	Herramientas para la Supervisión,	198
3.8.3.	Sistemas Estratégicos e Integrados,	198
3.8.4.	Confiabilidad de la Información,	199
3.8.5.	Comunicación Interna,	199
3.8.6.	Comunicación Externa,	200
3.9.	SUPERVISIÓN Y MONITOREO,	200
3.9.1.	Funciones y Responsabilidades del Directorio,	201
3.9.2.	Funciones y Responsabilidades Cargos de Control,	202
3.9.3.	Funciones y Responsabilidades Jefaturas Operativas,	203
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	204
4.1.	CONCLUSIONES,	204
4.2.	RECOMENDACIONES,	206

REFERENCIAS, 208

GLOSARIO DE TÉRMINOS, 209

ANEXOS, 212

Anexo N° 1:	Introducción a COSO II – ERM,	213
Anexo N° 2:	Premisas Fundamentales I,	214
Anexo N° 3:	Premisas Fundamentales II,	215
Anexo N° 4:	Premisas Fundamentales III,	216
Anexo N° 5:	Componentes Claves de ERM I,	217
Anexo N° 6:	Componentes Claves de ERM II,	218
Anexo N° 7:	ERM y Otras Prácticas de Gestión,	219
Anexo N° 8:	Roles y Responsabilidades,	220
Anexo N° 9:	Diferencias y semejanzas entre los departamentos de auditoría interna y la contraloría interna y la contraloría en el sector privado,	227

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Niveles de Riesgo,	28
Tabla 2:	Rating de Impacto,	29
Tabla 3:	Desarrollo de Producto,	30
Tabla 4:	Abastecimiento,	31
Tabla 5:	Transformación y Producción,	31
Tabla 6:	Mercadeo,	32
Tabla 7:	Comercial,	33
Tabla 8:	Crédito,	34
Tabla 9:	Servicio al Cliente,	34
Tabla 10:	Talento Humano,	35
Tabla 11:	Tecnologías de la Información,	36
Tabla 12:	Recursos Financieros,	36
Tabla 13:	Gestión Ambiental,	37
Tabla 14:	Planificación Estratégica,	38
Tabla 15:	Gestión de Riesgos,	39
Tabla 16:	Auditoría Interna,	39
Tabla 17:	Objetivos Estratégicos,	41
Tabla 18:	Objetivo Estratégico (1),	42
Tabla 19:	Objetivo Estratégico (2),	43
Tabla 20:	Objetivo Estratégico (3),	43
Tabla 21:	Objetivo Estratégico (4),	44
Tabla 22:	Objetivo Estratégico (5),	44
Tabla 23:	Objetivo Estratégico (6),	45
Tabla 24:	Objetivo Estratégico (7),	45
Tabla 25:	Objetivo Estratégico (8),	46
Tabla 26:	Objetivo Estratégico (9),	46
Tabla 27:	Objetivo Estratégico (10),	47
Tabla 28:	Objetivo Estratégico (11),	47
Tabla 29:	Objetivo Estratégico (12),	48
Tabla 30:	Objetivo Estratégico (13),	48
Tabla 31:	Objetivo Estratégico (14),	49
Tabla 32:	Objetivo Estratégico (15),	49
Tabla 33:	Objetivo Estratégico (16),	50
Tabla 34:	Objetivo Estratégico (17),	50
Tabla 35:	Objetivo Estratégico (18),	51
Tabla 36:	Cartera de Riesgos,	52
Tabla 37:	Matriz de Relación (Riesgos Estratégicos – Objetivos) 1,	76
Tabla 38:	Matriz de Relación (Riesgos Estratégicos – Objetivos) 2,	77
Tabla 39:	Matriz de Relación (Riesgos Operacionales – Objetivos) 1,	78
Tabla 40:	Matriz de Relación (Riesgos Operacionales – Objetivos) 2,	79
Tabla 41:	Matriz de Relación (Riesgos de Cumplimiento – Objetivo) 1,	80
Tabla 42:	Matriz de Relación (Riesgos Financieros – Objetivo) 1,	81
Tabla 43:	Esquema de Calificación – Probabilidad,	83
Tabla 44:	Esquema de Calificación - Impacto Financiero,	85
Tabla 45:	Esquema de Calificación – Impacto en Operaciones,	86
Tabla 46:	Esquema de Calificación - Impacto en Estrategia de Negocio,	87

Tabla 47: Esquema de Evaluación – Actividades de Control, 89
Tabla 48: Comité de Evaluación, 90
Tabla 49: Oportunidades de Mejora - Riesgos Estratégicos, 184
Tabla 50: Oportunidades de Mejora – Riesgos Operacionales, 194
Tabla 51: Oportunidades de Mejora – Riesgos Financieros, 196
Tabla 52: Funciones y Responsabilidades del Directorio, 201
Tabla 53: Funciones y Responsabilidades Cargos de Control, 202
Tabla 54: Funciones y Responsabilidades Jefaturas Operativas, 203

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	“RETAIL S.A.” en el Tiempo, 4
Gráfico 2:	Misión – Visión 2020, 9
Gráfico 3:	Definición de Control Interno, 13
Gráfico 4:	Pirámide de Componentes, 18
Gráfico 5:	Identificación de Eventos, 20
Gráfico 6:	Evaluación de Riesgos, 20
Gráfico 7:	Respuesta a los Riesgos, 21
Gráfico 8:	Actividades de Control, 22
Gráfico 9:	Información y Comunicación, 23
Gráfico 10:	Supervisión, 24
Gráfico 11:	Evaluación Impacto – Probabilidad, 91
Gráfico 12:	Método de Cálculo Probabilidad – Impacto, 92
Gráfico 13:	Mapa de Calor – Ilustrativo, 93
Gráfico 14:	Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Estrategia e Iniciativas), 95
Gráfico 15:	Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo - (Estrategia e Iniciativas), 96
Gráfico 16:	Cuadro Resumen – (Estrategia e Iniciativas), 96
Gráfico 17:	Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Estrategias e Iniciativas), 97
Gráfico 18:	Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones), 98
Gráfico 19:	Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo - (Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones), 98
Gráfico 20:	Cuadro Resumen - (Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones), 99
Gráfico 21:	Mapa de Calor - Riesgo Inherente - (Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones), 99
Gráfico 22:	Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Dinámica del Mercado), 100
Gráfico 23:	Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo - (Dinámica del Mercado), 101
Gráfico 24:	Cuadro Resumen - (Dinámica del Mercado), 101
Gráfico 25:	Mapa de Calor - Riesgo Inherente - (Dinámica del Mercado), 102
Gráfico 26:	Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Comunicación y Relación con los Accionistas), 103
Gráfico 27:	Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo - (Comunicación y Relación con los Accionistas), 103
Gráfico 28:	Cuadro Resumen - (Comunicación y Relación con los Accionistas), 104
Gráfico 29:	Mapa de Calor - Riesgo Inherente - (Comunicación y Relación con los Accionistas), 104
Gráfico 30:	Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Talento Humano), 105
Gráfico 31:	Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Talento Humano), 105
Gráfico 32:	Cuadro Resumen – (Talento Humano), 106
Gráfico 33:	Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Talento Humano), 106
Gráfico 34:	Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Ventas y Marketing), 107
Gráfico 35:	Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Ventas y Marketing), 108
Gráfico 36:	Cuadro Resumen – (Ventas y Marketing), 108
Gráfico 37:	Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Ventas y Marketing), 109
Gráfico 38:	Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución), 110

- Gráfico 39: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo - (Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución), 111
- Gráfico 40: Cuadro Resumen - (Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución), 111
- Gráfico 41: Mapa de Calor – Riesgo Inherente - (Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución), 112
- Gráfico 42: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Gestión de Activos), 113
- Gráfico 43: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Gestión de Activos), 114
- Gráfico 44: Cuadro Resumen – (Gestión de Activos), 114
- Gráfico 45: Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Gestión de Activos), 115
- Gráfico 46: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Tecnologías de la Información), 116
- Gráfico 47: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo - (Tecnologías de la Información), 117
- Gráfico 48: Cuadro Resumen - (Tecnologías de la Información), 117
- Gráfico 49: Mapa de Calor - Riesgo Inherente - (Tecnologías de la Información), 118
- Gráfico 50: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Amenazas), 119
- Gráfico 51: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Amenazas), 119
- Gráfico 52: Cuadro Resumen – (Amenazas), 120
- Gráfico 53: Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Amenazas), 120
- Gráfico 54: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Gobierno –Dirección), 121
- Gráfico 55: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo - (Gobierno –Dirección), 121
- Gráfico 56: Cuadro Resumen - (Gobierno –Dirección), 122
- Gráfico 57: Mapa de Calor - Riesgo Inherente - (Gobierno –Dirección), 122
- Gráfico 58: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Código de Conducta – Legal), 123
- Gráfico 59: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Código de Conducta – Legal), 123
- Gráfico 60: Cuadro Resumen – (Código de Conducta – Legal), 124
- Gráfico 61: Mapa de Calor – Riesgo Inherente – (Código de Conducta – Legal), 124
- Gráfico 62: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Regulatorio), 125
- Gráfico 63: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Regulatorio), 125
- Gráfico 64: Cuadro Resumen – (Regulatorio), 126
- Gráfico 65: Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Regulatorio), 126
- Gráfico 66: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Planificación y Asignación de Recursos), 127
- Gráfico 67: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Planificación y Asignación de Recursos), 127
- Gráfico 68: Cuadro Resumen – (Planificación y Asignación de Recursos), 128
- Gráfico 69: Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Planificación y Asignación de Recursos), 128
- Gráfico 70: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Mercado), 129
- Gráfico 71: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Mercado), 129
- Gráfico 72: Cuadro Resumen – (Mercado), 129
- Gráfico 73: Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Mercado), 130
- Gráfico 74: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Liquidez y Crédito), 131
- Gráfico 75: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Liquidez y Crédito), 131
- Gráfico 76: Cuadro Resumen – (Liquidez y Crédito), 132
- Gráfico 77: Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Liquidez y Crédito), 132
- Gráfico 78: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Contabilidad), 133

- Gráfico 79: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Contabilidad), 133
- Gráfico 80: Cuadro Resumen – (Contabilidad), 133
- Gráfico 81: Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Contabilidad), 134
- Gráfico 82: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Impuestos), 134
- Gráfico 83: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Impuestos), 135
- Gráfico 84: Cuadro Resumen – (Impuestos), 135
- Gráfico 85: Mapa de Calor – Riesgo Inherente – (Impuestos), 136
- Gráfico 86: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Estructura de Capital), 136
- Gráfico 87: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Estructura de Capital), 137
- Gráfico 88: Cuadro Resumen – (Estructura de Capital), 137
- Gráfico 89: Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Estructura de Capital), 138
- Gráfico 90: Mapa de Calor Riesgo Residual Ilustrativo, 141
- Gráfico 91: Actividades de Control – (Estrategias e Iniciativas), 144
- Gráfico 92: Calificación Riesgo Residual – (Estrategia e Iniciativas), 145
- Gráfico 93: Cuadro Resumen – (Estrategia e Iniciativas), 145
- Gráfico 94: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Estrategia e Iniciativas), 146
- Gráfico 95: Actividades de Control – (Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones), 146
- Gráfico 96: Calificación Riesgo Residual – (Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones), 147
- Gráfico 97: Cuadro Resumen – (Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones), 147
- Gráfico 98: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones), 148
- Gráfico 99: Actividades de Control – (Dinámica del Mercado), 149
- Gráfico 100: Calificación Riesgo Residual – (Dinámica del Mercado), 149
- Gráfico 101: Cuadro Resumen – (Dinámica del Mercado), 150
- Gráfico 102: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Dinámica del Mercado), 150
- Gráfico 103: Actividades de Control – (Comunicación y Relación con los Accionistas), 151
- Gráfico 104: Calificación Riesgo Residual – (Comunicación y Relación con los Accionistas), 151
- Gráfico 105: Cuadro Resumen – (Comunicación y Relación con los Accionistas), 152
- Gráfico 106: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Comunicación y Relación con los Accionistas), 152
- Gráfico 107: Actividades de Control – (Talento Humano), 153
- Gráfico 108: Calificación Riesgo Residual – (Talento Humano), 153
- Gráfico 109: Cuadro Resumen – (Talento Humano), 154
- Gráfico 110: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Talento Humano), 154
- Gráfico 111: Actividades de Control – (Ventas y Marketing), 155
- Gráfico 112: Calificación de Riesgo Residual – (Ventas y Marketing), 155
- Gráfico 113: Cuadro Resumen – (Ventas y Marketing), 156
- Gráfico 114: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Ventas y Marketing), 156
- Gráfico 115: Actividades de Control – (Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución), 157
- Gráfico 116: Calificación de Riesgo Residual – (Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución), 157
- Gráfico 117: Cuadro Resumen – (Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución), 158
- Gráfico 118: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución), 158
- Gráfico 119: Actividades de Control – (Gestión de Activos), 159
- Gráfico 120: Calificación de Riesgo Residual – (Gestión de Activos), 159

- Gráfico 121: Cuadro Resumen – (Gestión de Activos), 160
- Gráfico 122: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Gestión de Activos), 160
- Gráfico 123: Actividades de Control – (Tecnologías de la Información), 161
- Gráfico 124: Calificación de Riesgo Residual – (Tecnologías de la Información), 161
- Gráfico 125: Cuadro Resumen – (Tecnologías de la Información), 162
- Gráfico 126: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Tecnologías de la Información), 162
- Gráfico 127: Actividades de Control – (Amenazas), 163
- Gráfico 128: Calificación de Riesgo Residual – (Amenazas), 163
- Gráfico 129: Cuadro Resumen – (Amenazas), 164
- Gráfico 130: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Amenazas), 164
- Gráfico 131: Actividades de Control – (Gobierno – Dirección), 165
- Gráfico 132: Calificación de Riesgo Residual – (Gobierno – Dirección), 165
- Gráfico 133: Cuadro Resumen – (Gobierno – Dirección), 166
- Gráfico 134: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Gobierno – Dirección), 166
- Gráfico 135: Actividades de Control – (Código de Conducta – Legal), 167
- Gráfico 136: Calificación de Riesgo Residual – (Código de Conducta – Legal), 167
- Gráfico 137: Cuadro Resumen – (Código de Conducta – Legal), 168
- Gráfico 138: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Código de Conducta – Legal), 168
- Gráfico 139: Actividades de Control – (Regulatorio), 169
- Gráfico 140: Calificación de Riesgo Residual – (Regulatorio), 169
- Gráfico 141: Cuadro Resumen – (Regulatorio), 170
- Gráfico 142: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Regulatorio), 170
- Gráfico 143: Actividades de Control – (Planificación y Asignación de Recursos), 171
- Gráfico 144: Calificación de Riesgo Residual – (Planificación y Asignación de Recursos), 171
- Gráfico 145: Cuadro Resumen – (Planificación y Asignación de Recursos), 172
- Gráfico 146: Mapa de Calor - Riesgo Residual – (Planificación y Asignación de Recursos), 172
- Gráfico 147: Actividades de Control – (Mercado), 173
- Gráfico 148: Calificación de Riesgo Residual – (Mercado), 173
- Gráfico 149: Cuadro Resumen – (Mercado), 173
- Gráfico 150: Mapa de Calor – Riesgo Residual - (Mercado), 174
- Gráfico 151: Actividades de Control – (Liquidez y Crédito), 175
- Gráfico 152: Calificación de Riesgo Residual – (Liquidez y Crédito), 175
- Gráfico 153: Cuadro Resumen – (Liquidez y Crédito), 176
- Gráfico 154: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Liquidez y Crédito), 176
- Gráfico 155: Actividades de Control – (Contabilidad), 177
- Gráfico 156: Calificación de Riesgo Residual – (Contabilidad), 177
- Gráfico 157: Cuadro Resumen – (Contabilidad), 177
- Gráfico 158: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Contabilidad), 178
- Gráfico 159: Actividades de Control – (Impuestos), 179
- Gráfico 160: Calificación de Riesgo Residual – (Impuestos), 179
- Gráfico 161: Cuadro Resumen – (Impuestos), 179
- Gráfico 162: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Impuestos), 180
- Gráfico 163: Actividades de Control – (Estructura de Capital), 181
- Gráfico 164: Calificación de Riesgo Residual – (Estructura de Capital), 181
- Gráfico 165: Cuadro Resumen – (Estructura de Capital), 181
- Gráfico 166: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Estructura de Capital), 182

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de disertación de grado muestra la metodología para el diseño e implementación de un sistema de gestión de riesgos bajo los lineamientos que nos ofrece El Committee Of Sponsoring Organizations de la Comisión Tradeway (comisión de Estados Unidos para hacer frente a la información financiera fraudulenta).

La metodología aplicada fue diseñada para abarcar la realidad de la compañía y como pasos previos a la metodología como tal, se realizó una investigación netamente sobre la compañía, centrándonos en su historia, en su planificación estratégica, misión visión y valores institucionales. Este paso fue fundamental porque el éxito de la metodología fue la participación activa de todos los empleados de la compañía para determinar cuáles serán los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El segundo paso previo, fue la capacitación a todo el personal sobre las bases teóricas y prácticas en materia de control interno, COSO I, COSO ERM.

Todo el material dispuesto al personal de la compañía se encuentra plasmado en este trabajo de disertación en el segundo capítulo como “Fundamentos Teóricos”

Posterior a estos pasos previos se comenzó con el diseño y la posterior implementación de la metodología de gestión de riesgos, hay que tener en claro que la metodología está abierta

para futuros cambios y actualizaciones dependiendo de los factores externos e internas que afectan directamente a la compañía.

Por razones de confidencialidad se utilizó un nombre hipotético a la empresa, misma que en la vida real supo brindar toda la información y entera colaboración de sus funcionarios.

La presente tesis se entregará al máximo ejecutivo de la Entidad, a fin que se un aporte y reconocimiento por las facilidades que se dignó en brindarme.

INTRODUCCIÓN

RETAIL S.A. es una empresa familiar que en la última década comienza a tener un crecimiento exponencial gracias a las buenas decisiones tomadas por la alta gerencia. Fruto de estas decisiones acertadas la compañía está pasando por un momento de grandes cambios y de establecimiento de nuevos objetivos acordes a la nueva realidad de la empresa.

Los nuevos objetivos de la compañía están atados a la incertidumbre de cómo gestionar los riesgos y oportunidades que se podrían presentar, así Retail S.A. se ve en la necesidad de diseñar e implementar una metodología de gestión de riesgos empresariales.

La metodología que se muestra en el siguiente trabajo está basada en los lineamientos emitidos por la Organización COSO a través de sus diferentes documentos de dominio público y en pro del mejoramiento del control interno y sobre todo de la consecución responsable y veraz de los objetivos propuestos.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA RETAIL S.A.

1.1. DESCRIPCIÓN

RETAIL S.A. es una compañía ecuatoriana que basa su giro de negocio en la producción de:

- Línea blanca de electrodomésticos.
- Semiconductores.
- Componentes para aplicaciones electrónicas de electrodomésticos.

También es líder del mercado nacional en la importación, y comercialización de:

- Tecnología en audio y video
- Equipos de cómputo
- Teléfonos celulares y convencionales
- Motocicletas
- Muebles

RETAIL S.A. tiene convenios especiales con marcas mundiales, lo que permite tener ventajas comerciales con el resto de compañías que forman la competencia.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA

RETAIL S.A. se inició en la ciudad de Cuenca, Ecuador en 1949, como una compañía familiar fabricante y exportadora de sombreros para la área andina y en un menor volumen para el mercado europeo.

Para el año 1961 los propietarios deciden abandonar la línea de negocio de los sombreros para incursionar en la distribución de materiales de construcción, consiguiendo éxito, primero en la zona austral y después abrieron centros distribuidores en todo el país.

La compañía pasa a manos de la segunda generación familiar y para el año 1980 la empresa deja la distribución de materiales de construcción para incursionar con fuerza en la importación y comercialización de electrodomésticos, gracias a una adecuada gestión y aun adecuado uso de marca, RETAIL S.A. logra consolidarse en el mercado como líder nacional teniendo hasta la fecha 70 almacenes a nivel nacional.

Para el año 2002 se toma la decisión de abrir una planta de fabricación en Perú, aprovechando que el país vecino se encuentra en un mejor ambiente para el desarrollo empresarial y sobre todo permite ser competitivo en costos de producción, esta ventaja permite que la compañía tenga un crecimiento exponencial y comience a ser una marca reconocida a nivel nacional.

A continuación se muestra un cuadro con la evolución que ha mantenido la compañía en el transcurso del tiempo:

Gráfico 1: “RETAIL S.A.” en el Tiempo



Fuente: “RETAIL S.A.”

Elaborado por: Gonzalo Hidalgo

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura Organizacional de Retail S.A es de complejidad media alta, con el transcurso del tiempo y el crecimiento, pasó de ser una empresa familiar en la cual los cargos estaban distribuidos de acuerdo a la capacidad o el nivel de estudios especializados a una compañía con una adecuada gestión de recursos humanos.

Se presenta a continuación el gráfico de la Estructura Organizacional que está vigente y funcional dentro de la compañía:

a. Directorio: la cabeza de la compañía, responsable de tomar las decisiones a corto, mediano y largo plazo en pro de la compañía, mismas que se toman en base a su principal labor que es la gestión estratégica institucional.

b. Presidencia: representa la parte operativa de las decisiones estratégicas, es decir es el encargado de la administración y vocero para toda la organización de las medidas

que toma el directorio. Colabora para que se cumplan los objetivos propuestos por el directorio.

c. Departamento de Auditoría Interna: principales funciones del departamento de auditoría interna es el de evaluar, monitorear y supervisar el control interno dentro de la compañía, todo esto con el fin de velar los intereses de la compañía en base a los objetivos propuestos. También evalúa procesos y sistemas sugiriendo la corrección de errores que permitan tener procesos y sistemas más eficientes y eficaces proponiendo soluciones.

d. Departamento Legal: cuando se estableció el departamento legal dentro de la compañía, las principales funciones fueron de asesoramiento en materia tributaria, societaria y laboral, pero últimamente con el avance de la compañía han existido algunas modificaciones entre las cuales, la principal es en materia de derecho de empresa y gobierno corporativo familiar, con el fin de resguardar el patrimonio de la compañía.

e. Departamento de Contraloría y Riesgos: es un ente que se lo podría calificar de externo dentro de la compañía, su principal función es la de otorgar información veraz y objetiva al directorio y presidencia a partir de la supervisión financiera y de gestión de todos los departamentos de la compañía. Es un departamento relativamente nuevo ya que se le otorgó la responsabilidad de identificar riesgos que puedan afectar a la compañía, este departamento es fundamental para establecer el modelo de gestión de riesgos corporativos por que ejerce un papel fundamental en la supervisión del control interno.

- f. Gerencia General:** es un departamento de ejecución y supervisión, es una especie de jefatura mayor que coordina las decisiones tomadas por el resto de departamentos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos.
- g. Departamento de Ventas Mayoreo:** su función principal es ser la fuerza de ventas de la compañía para el sector al mayoreo, centrándose en la venta de lo importado y fabricado para las grandes cadenas de distribución.
- h. Departamento de Ventas Minoreo:** es la fuerza de ventas para todo el sector minorista, pequeños almacenes y comerciantes que prefieren comprar directamente a la empresa que a un distribuidor mayorista por motivos de margen de ganancia.
- i. Departamento de Cartera:** es un departamento importante dentro de la organización, entre sus principales funciones se encuentran informar, gestionar y la más importante recaudar los valores facturados que se dan a crédito. Posterior a estas actividades lleva la conciliación de estados de cuenta con deudores y actualiza el historial de cobros. (*)
- j. Departamento Financiero:** principal función es la de administrar de manera eficiente los recursos generados por la compañía, llevar un presupuesto y planeación financiera para cada uno de los departamentos. Se encarga de gestionar una adecuada información financiera en base a la información contable que se le proporciona por ende, es una especie de ente regulador del departamento contable. (*)

k. Departamento de Contabilidad: principal funcione es la de proveer información contable veraz y objetiva en base al adecuado funcionamiento de las normas y sistemas contables que ha establecido la compañía. (*)

(*) Departamentos que se encuentran bajo la supervisión y control del Departamento de Contraloría

l. Departamento de Producción y Logística: se encarga del diseño, evaluación y producción de una manera eficiente y eficaz para la compañía, adicionalmente se encarga de la logística entiéndase por transporte tanto en las importaciones de materia prima, como en el trasporte del producto final a los diferentes centros de distribución mayorista.

m. Departamento de Talento Humano: vela por el bienestar de los empleados dentro de la compañía, se encarga de generar un ambiente de trabajo idóneo, y del desarrollo de las capacidades de todos los empleados en pro de la compañía.

n. Departamento de Marketing y Publicidad: su principal función es la de gestionar la imagen corporativa desarrollado campañas publicitarias y de mercadeo con el fin de crear preferencias en el consumo de los productos de la compañía.

1.4. ENTENDIMIENTO SITUACIÓN ACTUAL

Retail S.A. se convirtió en una empresa de gran tamaño y líder del mercado nacional, esta nueva situación trajo consigo una nueva planificación estratégica llena de nuevos

objetivos, el conseguir dichos objetivos implica el hacer frente a diversos riesgos de negocio, mucho de los cuales podrían causar severas pérdidas económicas o principalmente afectar la posición competitiva de la organización.

Retail S.A. decidió analizar proactivamente toda su cadena de valor, incluyendo la relación con proveedores, clientes, socios comerciales y partes interesadas para identificar y gestionar sus principales riesgos de negocio y los mismos atarlos con los nuevos objetivos de la compañía.

Cuando la Compañía comprendió que tenía la necesidad de gestionar sus riesgos, se decidió dar inicio al diseño e implementación de un modelo de gestión de riesgos que básicamente es un proceso realizado por toda la organización con el fin de establecer estrategias para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, evaluar los riesgos relacionados y desarrollar estrategias para manejarlos y mitigarlos.

1.4.1. Misión

Contribuir con el desarrollo del país a través de la comercialización y producción de los mejores electrodomésticos de una manera eficiente, eficaz y socialmente responsable.

1.4.2. Visión

Alcanzar el éxito organizacional y ser reconocidos como líderes en la comercialización y producción de electrodomésticos para la región andina.

1.4.3. Valores

Calidad: con el producto fabricado garantizar que el cliente se lleva el mejor producto, con los mejores estándares de calidad en cuanto a materiales y fabricación.

Integridad y Transparencia: en la ejecución de todas las actividades para la consecución de los objetivos de la Compañía.

Compromiso: con la familia, con la empresa y con la sociedad con el fin de crear un mundo mejor.

Trabajo en equipo: crear sinergias que permitan conseguir los objetivos propuestos de una manera que ganen todos tanto entes internos como externos.

Gráfico 2: Misión – Visión 2020



Fuente: "RETAIL S.A."

Elaborado por: Gonzalo Hidalgo

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. ANTECEDENTES

Con motivo de grandes fraudes financieros, por los años 80 y 90, especialmente el escándalo del Banco Internacional de Crédito y Comercio (BBCI), un banco pakistaní, de accionistas hindúes, que hizo toda clase tramas hasta que sus propios funcionarios delataron la corrupción. Profesionales de varias instituciones y de control conformaron un grupo de trabajo en Estados Unidos en 1985. La comisión se denominó Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission, más conocida por sus siglas COSO, para identificar los motivos de los fraudes y de manera fortalecer el Control Interno. (Maldonado, 2011)

Sin embargo, el avance de la corrupción, a raíz de grandes escándalos, uno de los más sonados el de la empresa Eléctrica y de Gas, de la Multinacional ENRON (1998), obligaron a fortalecer el estudio del riesgo empresarial y el rol de los auditores internos y externos en su evaluación. Con el nombre de Administración de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management), la firma Price Waterhouse Coopers & Co. amplió enfoque del COSO I al que se lo conoce como COSO II, mismo que se concibe ocho elementos o componentes con sus respectivos sub – componentes. (Maldonado, 2011)

2.2. DEFINICIÓN DE COSO

El Committee Of Sponsoring Organizations de la Comisión Tradeway (comisión de Estados Unidos para hacer frente a la información financiera fraudulenta) fue creado en el año 1985, después de muchas fallas de auditoría en los 80's.

El Informe COSO I sobre Control Interno fue publicado en 1992, el cual fue aceptado como órgano rector de conocimientos sobre control interno. El equipo de trabajo que preparó el informe estaba formado:

- El Instituto de Auditores Internos (IIA)
- La Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- Los Ejecutivos Financieros Internacionales (FEI)
- El Instituto de Contadores de Gestión (IMA)

2.2.1.Misión

La misión de COSO es proveer liderazgo de pensamiento a través del desarrollo de marcos de trabajo y guías de orientación sobre gestión de riesgo corporativo, control interno y disuasión del fraude, diseñados para mejorar el desempeño institucional, el gobierno corporativo y reducir la presencia de fraude en las organizaciones. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, 1992)

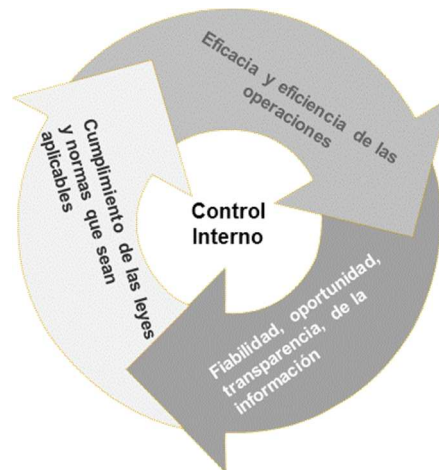
En cumplimiento de su misión, COSO ha emitido, entre otros, los siguientes documentos que son parte fundamental de su aporte al fortalecimiento del control interno y la gestión de riesgos en muchas organizaciones alrededor del mundo:

- Control Interno – Marco Integrado (1992)
- Control Interno sobre la Información Financiera – Guía para pequeñas empresas cotizadas (2006)
- Guía para la Supervisión de Control Interno (2009)
- Control Interno – Marco Integrado (2013)

2.3. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO SEGÚN CORRE

(Andrade Trujillo, 2006) Define al Control Interno como: Un proceso efectuado, por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad
- Eficacia y eficiencia en las operaciones
- Fiabilidad de la información
- Salvaguarda de los recursos
- Cumplimiento de las leyes y normas

Gráfico 3: Definición de Control Interno

Fuente: Control Interno – Marco Integrado (1992)

Elaborado por: Gonzalo Hidalgo

2.4. RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES COSO I

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, 1992)

Menciona: Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que una entidad se esfuerza por alcanzar, los componentes, que representa lo que necesita para lograr los objetivos y la estructura organizacional de la entidad (las unidades operativas, entidades jurídicas y demás). La relación puede ser representada en forma de cubo.

- Las tres categorías de objetivos – operativos, de información y de cumplimiento – están representadas por las columnas.
- Los cinco componentes están representados por filas.
- La estructura organizacional de la entidad está representada por la tercera dimensión.

: Cubo Relación Objetivos – Componentes COSO I



Fuente: Control Interno – Marco Integrado (1992)

Elaborado por: PwC – COSO

2.5. COMPONENTES Y PRINCIPIOS

El marco establece un total de diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente. Dado que estos diecisiete principios proceden directamente de los componentes, una entidad puede alcanzar un control interno efectivo aplicando todos los principios. La totalidad de los principios son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, 1992):

Entorno de Control:

1. La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.
2. El consejo de Administración demuestra independencia de la dirección y ejerce supervisión del desempeño del sistema de control interno.

3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de objetivos.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de objetivos.

Evaluación de Riesgos:

6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza cómo se deben gestionar.
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

Actividades de Control

10. La organización define y desarrolla las actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta los niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan a dichas políticas en práctica.

Información y Comunicación

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

Supervisión

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.

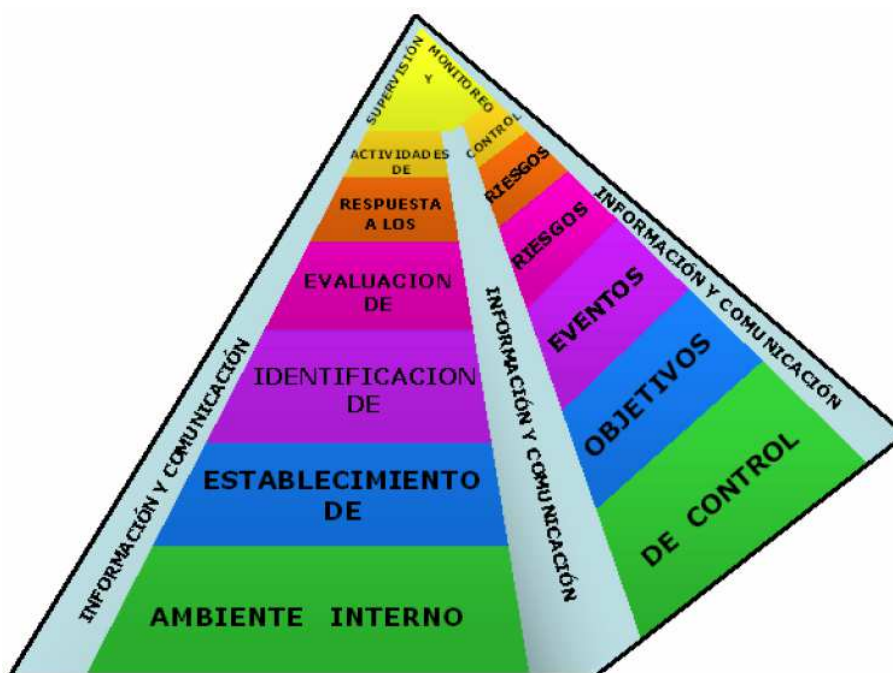
17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

2.6. COSO II (ENTERPRICE RISK MANAGEMENT)

El Committee of Sponsoring Organizations definió de esta manera el significado del Enterprise Risk Management como un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización, aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comission - COSO, 2004)

2.7. COMPONENTES COSO II

Los componentes de COSO II se estructuraron de la siguiente manera:

Gráfico 4: Pirámide de Componentes

Fuente: Marco Integrado – Control de los Recursos y Los Riesgos - Ecuador - (CORRE) – Proyecto Anticorrupción ¡Sí Se Puede! Financiado por la (USAID)

Elaborado por: Doctor Mario Andrade Trujillo

2.7.1. Ambiente Interno

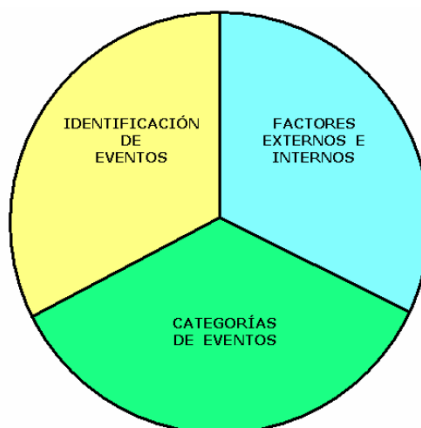
El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, 2004)

2.7.2. Establecimiento de Objetivos

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, 2004)

2.7.3. Identificación de Eventos

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determinar si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, 2004)

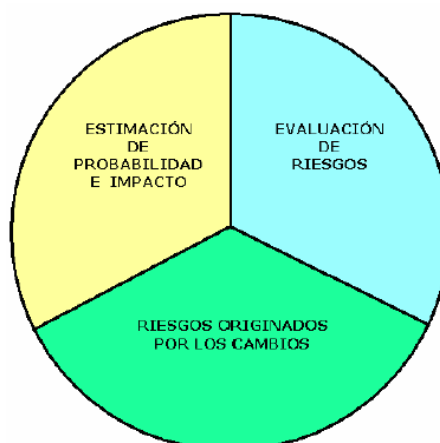
Gráfico 5: Identificación de Eventos

Fuente: Marco Integrado – Control de los Recursos y Los Riesgos - Ecuador - (CORRE) – Proyecto Anticorrupción ¡Sí Se Puede! Financiado por la (USAID)

Elaborado por: Doctor Mario Andrade Trujillo

2.7.4. Evaluación de Riesgos

Permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. Se evalúa estos acontecimientos utilizando combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, 2004)

Gráfico 6: Evaluación de Riesgos

Fuente: Marco Integrado – Control de los Recursos y Los Riesgos - Ecuador - (CORRE) – Proyecto Anticorrupción ¡Sí Se Puede! Financiado por la (USAID)

Elaborado por: Doctor Mario Andrade Trujillo

2.7.5. Respuesta a los Riesgos

Una vez evaluados los riesgos relevantes se determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar la respuesta, se evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. Se identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, 2004)

Gráfico 7: Respuesta a los Riesgos



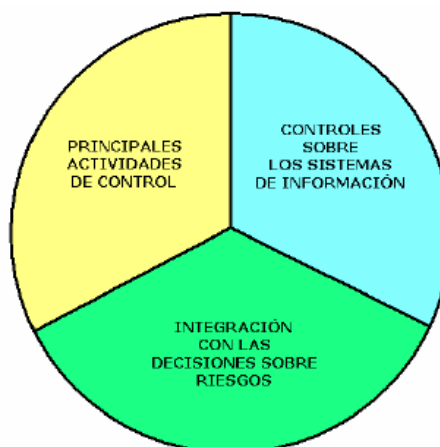
Fuente: Marco Integrado – Control de los Recursos y Los Riesgos - Ecuador - (CORRE) – Proyecto Anticorrupción ¡Sí Se Puede! Financiado por la (USAID)

Elaborado por: Doctor Mario Andrade Trujillo

2.7.6. Actividades de control

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, 2004)

Gráfico 8: Actividades de Control



Fuente: Marco Integrado – Control de los Recursos y Los Riesgos - Ecuador - (CORRE) – Proyecto Anticorrupción ¡Sí Se Puede! Financiado por la (USAID)

Elaborado por: Doctor Mario Andrade Trujillo

2.7.7. Información y Comunicación

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la

toma de decisiones informadas relativas a objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta gerencia de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, 2004)

Gráfico 9: Información y Comunicación



Fuente: Marco Integrado – Control de los Recursos y Los Riesgos - Ecuador - (CORRE) – Proyecto Anticorrupción ¡Sí Se Puede! Financiado por la (USAID)

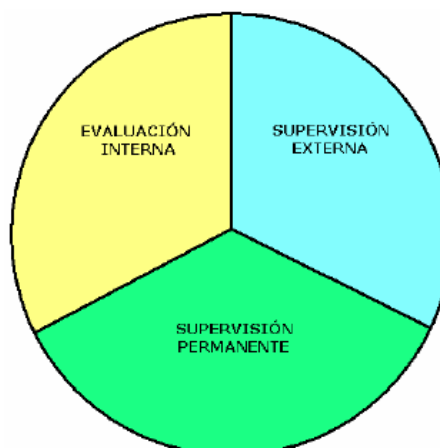
Elaborado por: Doctor Mario Andrade Trujillo

2.7.8. Supervisión

La gestión de riesgos corporativos se supervisa, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo

mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, 2004)

Gráfico 10: Supervisión



Fuente: Marco Integrado – Control de los Recursos y Los Riesgos - Ecuador - (CORRE) – Proyecto Anticorrupción ¡Sí Se Puede! Financiado por la (USAID)

Elaborado por: Doctor Mario Andrade Trujillo

3. METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN

3.1. AMBIENTE INTERNO

El primer paso dentro de la metodología es la evaluación del ambiente interno, hay que destacar que el ambiente interno es el “alma” de la compañía la cual rige sobre la acciones que toma la Compañía, y las mismas se evidencian en el día a día con las actividades que cumplen sus colaboradores.

No se puede exigir que los colaboradores actúen de una manera ética, si no se han establecido los lineamientos de conducta para cada colaborador, o en casos más graves no se puede “predicar” si no se da el ejemplo desde el máximo ejecutivo de la Compañía hasta el último de sus colaboradores.

En el caso de Retail S.A. mantiene lineamientos claros para todos sus colaboradores tales como:

- Valores institucionales definidos junto con la misión y visión de la compañía y socializados
- Código de conducta para cada colaborador anualmente, o entregado a los nuevos ingresos.

- Manual de Procedimientos para todos los procesos de la compañía, enfatizando que hay controles y riesgos identificados para cada actividad.
- Podemos concluir que existe un ambiente interno adecuado, que es monitoreado por el Departamento de Auditoría Interna.

3.1.1. Política de Gestión de Riesgos Corporativos

La Compañía no tiene una política definida por ser la primera vez que va implementar la metodología de gestión de riesgos. Se toma la decisión de crear la política que dará los lineamientos para el éxito de la implementación.

3.1.1.1. Objetivo

El objetivo de la Política de Gestión de Riesgos es:

- Establecer lineamientos básicos para la Gestión de Riesgos Corporativos (GRC) para la Compañía Retail S.A.
- Detallar los roles y responsabilidades de los colaboradores, ejecutivos y directorio dentro del proceso de Gestión de Riesgos Corporativos.

3.1.1.2. Alcance

La presente política aplica a toda la compañía, incluyendo empleados, directores y cualquier otro individuo que entre en una relación formal con la Compañía.

3.1.1.3. Definición de Gestión de Riesgos Corporativos (Compañía)

La Entidad definió a la Gestión de Riesgos Corporativos de la siguiente manera:

La Gestión de Riesgos Corporativos es un proceso realizado por el Directorio, la Administración y el Personal restante de la Compañía, para establecer estrategias para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, evaluar los riesgos relacionados y desarrollar estrategias para manejarlos y mitigarlos.

Este proceso es ejecutado en el Grupo en tres niveles primarios de la organización:

- Directorio y Administración Ejecutiva
- Funciones de Supervisión y Monitoreo de Riesgos
- Funciones Operativas

3.1.1.4. Niveles de Riesgo

La Compañía dentro de su política determino los niveles de riesgo de la siguiente manera:

Tabla 1: Niveles de Riesgo

Capacidad del Riesgo	La cantidad total de riesgo que la Compañía puede abarcar en la búsqueda de su misión, visión, objetivos del negocio y objetivos estratégicos generales.	100% del Patrimonio
Apetito por el Riesgo	El monto agregado de riesgo que la Compañía estaría dispuesto aceptar en búsqueda de su misión, visión, objetivos del negocio y metas estratégicas. Son directamente relacionadas a la capacidad del riesgo de la entidad además de su cultura, el nivel deseado de riesgo, gestión de riesgo y estrategia del negocio.	7% de la Capacidad del Riesgo
Tolerancia al Riesgo	El máximo específico aplicable para cada categoría de riesgo considerando la magnitud de los riesgos que una organización está dispuesta a tomar para culminar su estrategia y objetivos.	25% del Apetito al Riesgo
Límites del Riesgo	Límites para pérdidas operativas	3% de la Tolerancia al Riesgo

Fuente: Definiciones hechas por “RETAIL S.A”.

Elaborado por: Gonzalo Hidalgo

3.2. DEFINICIÓN DE PROCESOS CLAVE DE NEGOCIO

El segundo pasó dentro de la metodología de implementación es la definición de procesos clave de negocio basándonos en la cadena de valor de la Compañía, se realizó un relevamiento de procesos de alto nivel y un breve entendimiento de la situación

actual conjuntamente con personal de la compañía, este ejercicio permitió definir el portafolio de procesos y sub procesos.

El beneficio de este ejercicio en conjunto es entender todos los procesos de la compañía e ir determinado los procesos que deben ser priorizados tomando en cuenta el criterio de impacto que tienen estos procesos sobre la consecución de los objetivos que se van a establecer.

El rating de Impacto se lo estableció de la siguiente manera:

Tabla 2: Rating de Impacto

Alto	
Moderado	
Bajo	

Fuente: Definiciones hechas por “RETAIL S.A.”

Elaborado por: Gonzalo Hidalgo

3.2.1.Desarrollo de Producto

Dentro de la cadena de valor de la compañía este proceso es considerado como el de más importancia, la compañía apostó por la apertura de su propia planta de fabricación de línea blanca dando buenos resultados gracias al desarrollo de sus subprocesos destacando, el de diseño de nuevos productos y el de investigación materiales de producción, el éxito de los productos alineados con la visión y misión de la compañía se basa en la calidad en materiales y diseños innovadores.

El rating que la compañía dio a este proceso es de alto impacto, por afectar directamente a la operación del negocio y la capacidad de generar pérdidas si no se gestionan de la mejor manera riesgos y controles.

Tabla 3: Desarrollo de Producto

(1)	SUB – PROCESOS	RATING
PROCESO	Planeación y Desarrollo de Productos	
Desarrollo de Producto	Investigación Materiales de Producción	
	Diseño de Nuevos Productos	
	Generación de Especificaciones Técnicas	
	Validación Funcionalidad del Producto	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gonzalo Hidalgo

3.2.2. Abastecimiento

Dentro de la cadena de valor de la compañía, el proceso de es considerado como primario, por ser el sostén para el desarrollo de productos, sobresalen los sub - procesos de compras y gestión de inventarios la compañía actualmente maneja una excelente relación con sus principales proveedores para el abastecimiento de materiales (compras) de manera oportuna y alineados al resto de subprocesos de Abastecimiento.

El rating de este proceso es de alto impacto por la cantidad de riesgos que se presentan en todos los subprocesos especialmente la gestión de inventarios por gran cantidad de material que maneja el negocio, costeo del inventario y por la obsolescencia de los mismos.

Tabla 4: Abastecimiento

(2)	SUB – PROCESOS	RATING
PROCESO	Gestión de Inventarios	
Abastecimiento	Gestión de Compras	
	Gestión de Transporte	
	Bodegaje	
	Distribución de Producto	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gonzalo Hidalgo

3.2.3. Transformación y Producción

Proceso primario dentro de la cadena de valor de la compañía, sub – procesos enfocados a la producción relacionados con los procesos de abastecimiento y desarrollo de producto.

Tiene un impacto alto dentro de la compañía, sin adecuados controles no se puede cumplir con los objetivos de producción generando graves pérdidas económicas para la compañía.

Tabla 5: Transformación y Producción

(3)	SUB – PROCESOS	RATING
PROCESO	Planeación y Programación de Producción	
Transformación y Producción	Abastecimiento de Materiales	
	Ejecución de Transformación	
	Desarrollo, Inspección y Ensayo	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gonzalo Hidalgo

3.2.4. Mercadeo

Proceso primario dentro de la cadena de valor de la compañía, el proceso de mercadeo es conocido como la fuerza de ventas, tiene procesos enfocados a maximizar las ganancias de la compañía, existe una sinergia entre las estrategias de producción y venta formando así la ecuación perfecta para el crecimiento esperado de la compañía.

Proceso de impacto alto, si la fuerza de ventas comienza a fallar en alguno de sus subprocesos afecta directamente a la consecución de las metas de ventas que se plantea la compañía.

Tabla 6: Mercadeo

(4)	SUB – PROCESOS	RATING
PROCESO	Investigación de Mercados	
Mercadeo	Innovación de Productos / Servicios	
	Desarrollo de Estrategias de Venta	
	Gestión de Auspicios, Promociones e Imagen Corporativa	
	Distribución de Producto	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gonzalo Hidalgo

3.2.5. Comercial

Proceso primario dentro de la cadena de valor de la compañía, el procesos comercial basa sus operaciones especialmente en la planeación de la demanda, es un subproceso de mucha importancia por el giro del negocio que maneja la compañía, de vender sus productos en tiendas propias o de terceros a nivel de

mayoristas y minoristas, la planeación de la demanda permite tener una producción que abastezca a todos los frentes comerciales.

Proceso de impacto alto, tiene directa relación con el proceso de diseño y producción y sobre todo con el proceso de abastecimiento, si el proceso comercial opera con controles ineficientes se creará un efecto domino afectando al resto de procesos.

Tabla 7: Comercial

(5)	SUB – PROCESOS	RATING
PROCESO	Planeación de la Demanda	
Comercial	Planeación de la Comercialización	
	Gestión de Imagen y Comunicación	
	Gestión de Ventas	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gonzalo Hidalgo

3.2.6. Crédito

Proceso primario dentro de la cadena de valor de la compañía, actualmente este proceso opera de buena manera, en el pasado este proceso dio dolores de cabeza a la administración, por la inadecuada gestión de crédito y cobranza especialmente con los clientes minoristas, ocasionando pérdidas económicas y el desbordamiento de las cuentas incobrables.

Por el giro del negocio especialmente por las ventas a crédito en los tres frentes comerciales de la compañía, es un proceso de impacto alto si no se toman los controles necesarios la compañía afrontaría problemas de liquidez y flujo de caja.

Tabla 8: Crédito

(6)	SUB – PROCESOS	RATING
PROCESO	Planeación del Crédito y Cobranza	
Comercial	Gestión del Crédito	
	Gestión de la Cobranza	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gonzalo Hidalgo

3.2.7. Servicio al Cliente

Proceso primario dentro de la cadena de valor de la compañía, este proceso abarca dos subprocesos pero considerados de suma importancia por generar satisfacción al cliente.

Proceso de impacto alto por tener relación directa con el cliente, generando confianza y fidelidad.

Tabla 9: Servicio al Cliente

(7)	SUB – PROCESOS	RATING
PROCESO	Gestión de Servicio Técnico	
Servicio al Cliente	Innovación de Productos / Servicios	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gonzalo Hidalgo

3.2.8. Talento Humano

Proceso considerado como de apoyo dentro de la cadena de valor de la compañía, la gestión del talento humano es un proceso relativamente nuevo dentro de la compañía, en los últimos años se toma conciencia sobre la importancia de manejar adecuadamente al personal, ya no se los considera como empleados sino como colaboradores habilitantes.

Considerado como de impacto medio, sin una adecuada gestión de recursos humanos podemos causar fuga de colaboradores a la competencia y esto genera de forma indirecta pérdidas económicas para la compañía.

Tabla 10: Talento Humano

(8)	SUB – PROCESOS	RATING
PROCESO	Planeación del Talento Humano	
Talento Humano	Desarrollo del Talento Humano	
	Nómina	
	Salud Ocupacional – Industrial	
	Servicios de Apoyo	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gonzalo Hidalgo

3.2.9. Tecnologías de la Información

Proceso relativamente nuevo para la compañía, a través del tiempo los procesos de la compañía deben lograr ser automatizados para un mejor control, y sobre todo aumento en la eficiencia y la eficacia de todas las operaciones de la empresa.

Es considerado un proceso de apoyo dentro de la cadena de valor para la compañía teniendo un impacto medio en las operaciones de negocio, a medida que se logre la automatización de los procesos de negocio, el rating de impacto del proceso deberá ser alto.

Tabla 11: Tecnologías de la Información

(9)	SUB – PROCESOS	RATING
PROCESO	Planeación de Servicios de T.I.	
Tecnologías de la Información	Administración de Sistemas	
	Administración de Infraestructura Tecnológica	
	Administración Seguridad de la Información	
	Gestión y Soporte de Servicios	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gonzalo Hidalgo

3.2.10. Recursos Financieros

Proceso de apoyo dentro de la cadena de valor, los subprocesos son de suma importancia para la compañía y relacionados directamente con los objetivos de reporte que nos especifica el “COSO”.

El proceso fue catalogado como de mediano impacto, gracias a la adopción de un ERP nuevo y funcional que han disminuido de cierto modo los riesgos para la compañía y a la par las pérdidas económicas.

Tabla 12: Recursos Financieros

(10)	SUB – PROCESOS	RATING
PROCESO	Planeación Financiera	
Recursos Financieros	Planeación de Costos	
	Contabilidad	
	Gestión y Administración de Fondos	
	Control Interno	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gonzalo Hidalgo

3.2.11. Gestión Ambiental

Proceso de apoyo dentro de la cadena de valor, es un proceso nuevo dentro de la compañía, nace a raíz de la decisión de producir en planta propia, sus sub - procesos se encargan de manipular y gestionar de la mejor forma los desechos de planta.

Proceso ligado con los objetivos de cumplimiento, se debe alinear la producción con los requerimientos de ley que estipulan los diferentes países en el caso de la compañía los estipulados por las autoridades peruanas.

Tiene un impacto bajo, actualmente dentro de la compañía se manejan las mejores prácticas y con profesionales sumamente capacitados para gestionar de la mejor manera posible todos los riesgos ambientales.

Tabla 13: Gestión Ambiental

(11)	SUB – PROCESOS	RATING
PROCESO	Planeación de Gestión Ambiental	
Gestión Ambiental	Ejecución Gestión Ambiental	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gonzalo Hidalgo

3.2.12. Planificación Estratégica

Proceso de apoyo y es creado a la par con la implementación de la metodología de gestión de riesgos, la planificación estratégica de la compañía debe ser

actualizada a raíz de los eventos que pueden causar riesgos u oportunidades para la compañía.

Tiene un impacto alto por tratarse del “alma” de la compañía y ser la base de la gestión de riesgos.

Tabla 14: Planificación Estratégica

(12)	SUB – PROCESOS	RATING
PROCESO	Planeación de Estrategias	
Planificación Estratégica	Comunicación de Estrategias	
	Implementación de Estrategias	
	Evaluación de Estrategias	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gonzalo Hidalgo

3.2.13. Gestión de Riesgos

Proceso de apoyo y a ser implementado conjuntamente con la metodología, sus sub - procesos están enfocados a gestionar los riesgos en función de los objetivos propuestos por la compañía y alineados con “COSO II”.

Considerado un proceso de rating medio, la inadecuada gestión de riesgos u oportunidades puede causar impactos grandes en materia económica para la compañía.

Tabla 15: Gestión de Riesgos

(13)	SUB – PROCESOS	RATING
PROCESO	Gestión de Riesgos Estratégicos	
Gestión de Riesgos	Gestión de Riesgos Financieros	
	Gestión de Riesgos Operativos	
	Gestión de Riesgos de Cumplimiento	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gonzalo Hidalgo

3.2.14. Auditoría Interna

Proceso de apoyo dentro de la cadena de valor de la compañía, y habilitante para la aplicación de la metodología de gestión de riesgos.

Tiene un impacto medio dentro de las operaciones de negocio, un inadecuado control interno ocasiona pérdidas económicas.

Tabla 16: Auditoría Interna

(14)	SUB – PROCESOS	RATING
PROCESO	Planificación de Auditoría	
Auditoría de Control Interno	Ejecución de Auditoría	
	Control y Monitoreo de Acciones Correctivas	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gonzalo Hidalgo

3.3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

El establecimiento de Objetivos a nivel Estratégico se lo realizó en dos talleres, el primer taller se efectuó con los líderes de los procesos clave de negocio y se determinaron un total de 30 objetivos.

Posteriormente en el segundo taller el directorio depuró - evaluó y finalmente estableció 18 objetivos que cumplían con las siguientes premisas:

- Objetivos alineados a la misión y visión de la compañía
- Objetivos realistas a la posición actual de la compañía
- Objetivos alineados con el riesgo aceptado por la compañía

Los objetivos definidos por la compañía servirán para la identificación de eventos y posteriormente la creación de la cartera de riesgos.

A continuación se enlistan los Objetivos Estratégicos definidos por el Directorio de la Compañía:

Tabla 17: Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
(1)	Desarrollar una plataforma informática integral y funcional para el 2015.
(2)	Consolidar la seguridad financiera (Sistema de Información Gerencial).
(3)	Consolidar los procesos de posicionamiento de marcas.
(4)	Desarrollar la actividad logística con eficiencia para aportar a la generación de utilidad, garantizando la disponibilidad de inventario para que se convierta, a su vez, en un elemento clave de la oferta de valor del negocio de electrodomésticos.
(5)	Desarrollar un proceso de gestión del diseño y cambios a productos eficiente y ágil.
(6)	Tener una estructura de prospección y replicabilidad del modelo de negocios.
(7)	Fortalecer la gestión del Talento Humano mediante: capacitación continua, reclutamiento oportuno, movimientos horizontales.
(8)	Fortalecer la cadena de suministros para garantizar la disponibilidad de los productos en el momento necesario de manera eficiente.
(9)	Optimizar los costos para lograr eficiencia productiva con rentabilidad.
(10)	Mejorar gestión de crédito: Desarrollo de políticas competitivas, creación de fábrica de créditos y profundización de cartera (gestión de cupos de clientes). Alcanzar 75% de ventas a crédito en Ecuador.
(11)	Formar la estructura de servicio técnico para poder dar apoyo a todas las marcas principales.
(12)	Duplicar la producción actual en la planta de Perú.
(13)	Potencializar distribución incrementando la venta de productos complementarios.
(14)	Desarrollar marcas para otros segmentos.
(15)	Desarrollar programa de fidelización de clientes, que proporcione información relevante para hacer acciones enfocadas y efectivas.
(16)	Incrementar la rentabilidad a través de servicios financieros para los clientes de mayoreo.
(17)	Consolidar la eficiencia en costos, en especial en la planta en Perú.
(18)	Rentabilizar Perú incrementando el porcentaje de ventas a crédito a un 60%.

Fuente: Definiciones hechas por "RETAIL S.A".

Elaborado por: Gonzalo Hidalgo

3.3.1. Vinculación Misión/Visión – Objetivos Estratégicos – Procesos Clave de Negocio

Como siguiente paso dentro de la metodología de implementación se ejecutó la relación de la misión/visión de la compañía con los objetivos previamente definidos demostrando que todos los objetivos estratégicos cumplen con la premisa principal “estar alienados” con la estrategia de la compañía.

A la par se hizo la captura entre los procesos clave de negocio y los objetivos estratégicos, el beneficio de realizar este ejercicio es ayudar a entender que procesos pueden impactar a los objetivos, de manera que los mismos puedan ser evaluados y priorizados de una mejor manera por el Directorio y a su vez por los dueños de los procesos.

Tabla 18: Objetivo Estratégico (1)

(1)	
Misión	Contribuir con el desarrollo del país a través de la comercialización y producción de los mejores electrodomésticos de una manera eficiente, eficaz y socialmente responsable.
Visión	Alcanzar el éxito organizacional y ser reconocidos como líderes en la comercialización y producción de electrodomésticos para la región andina.
Objetivo Estratégico	Desarrollar una plataforma informática integral y funcional para el 2015
PROCESOS IMPACTADOS	
Tecnologías de la Información	Recursos Financieros
Planificación Estratégica	Gestión de Riesgos
Auditoría Interna	

Tabla 19: Objetivo Estratégico (2)

(2)	
Misión	Contribuir con el desarrollo del país a través de la comercialización y producción de los mejores electrodomésticos de una manera eficiente, eficaz y socialmente responsable.
Visión	Alcanzar el éxito organizacional y ser reconocidos como líderes en la comercialización y producción de electrodomésticos para la región andina.
Objetivo Estratégico	Consolidar la seguridad financiera (Sistema de Información Gerencial).
PROCESOS IMPACTADOS	
Tecnologías de la Información	Gestión de Riesgos
Planificación Estratégica	

Tabla 20: Objetivo Estratégico (3)

(3)	
Misión	Contribuir con el desarrollo del país a través de la comercialización y producción de los mejores electrodomésticos de una manera eficiente, eficaz y socialmente responsable.
Visión	Alcanzar el éxito organizacional y ser reconocidos como líderes en la comercialización y producción de electrodomésticos para la región andina.
Objetivo Estratégico	Consolidar los procesos de posicionamiento de marcas.
PROCESOS IMPACTADOS	
Desarrollo de Productos	Mercadeo
Comercial	Crédito
Servicio al Clientes	Recursos Financieros
Planificación Estratégica	Gestión de Riesgos

Tabla 21: Objetivo Estratégico (4)

(4)	
Misión	Contribuir con el desarrollo del país a través de la comercialización y producción de los mejores electrodomésticos de una manera eficiente, eficaz y socialmente responsable.
Visión	Alcanzar el éxito organizacional y ser reconocidos como líderes en la comercialización y producción de electrodomésticos para la región andina.
Objetivo Estratégico	Desarrollar la actividad logística con eficiencia para aportar a la generación de utilidad, garantizando la disponibilidad de inventario para que se convierta, a su vez, en un elemento clave de la oferta de valor del negocio de electrodomésticos.
PROCESOS IMPACTADOS	
Abastecimiento	Comercial
Talento Humano	Tecnologías de la Información
Recursos Financieros	Planificación Estratégica
Gestión de Riesgos	Transformación y Producción

Tabla 22: Objetivo Estratégico (5)

(5)	
Misión	Contribuir con el desarrollo del país a través de la comercialización y producción de los mejores electrodomésticos de una manera eficiente, eficaz y socialmente responsable.
Visión	Alcanzar el éxito organizacional y ser reconocidos como líderes en la comercialización y producción de electrodomésticos para la región andina.
Objetivo Estratégico	Desarrollar un proceso de gestión del diseño y cambios a productos eficiente y ágil.
PROCESOS IMPACTADOS	
Desarrollo de Productos	Abastecimiento
Mercadeo	Comercial
Servicio al Cliente	Tecnologías de la Información
Recursos Financieros	Planificación Estratégica
Transformación y Producción	

Tabla 23: Objetivo Estratégico (6)

(6)	
Misión	Contribuir con el desarrollo del país a través de la comercialización y producción de los mejores electrodomésticos de una manera eficiente, eficaz y socialmente responsable.
Visión	Alcanzar el éxito organizacional y ser reconocidos como líderes en la comercialización y producción de electrodomésticos para la región andina.
Objetivo Estratégico	Tener una estructura de prospección y replicabilidad del modelo de negocios
PROCESOS IMPACTADOS	
Tecnologías de la Información	Planificación Estratégica

Tabla 24: Objetivo Estratégico (7)

(7)	
Misión	Contribuir con el desarrollo del país a través de la comercialización y producción de los mejores electrodomésticos de una manera eficiente, eficaz y socialmente responsable.
Visión	Alcanzar el éxito organizacional y ser reconocidos como líderes en la comercialización y producción de electrodomésticos para la región andina.
Objetivo Estratégico	Fortalecer la gestión del talento humano mediante: capacitación continua, reclutamiento oportuno, movimientos horizontales.
PROCESOS IMPACTADOS	
Talento Humano	Recursos Financieros
Planificación Estratégica	Gestión de Riesgos

Tabla 25: Objetivo Estratégico (8)

(8)	
Misión	Contribuir con el desarrollo del país a través de la comercialización y producción de los mejores electrodomésticos de una manera eficiente, eficaz y socialmente responsable.
Visión	Alcanzar el éxito organizacional y ser reconocidos como líderes en la comercialización y producción de electrodomésticos para la región andina.
Objetivo Estratégico	Fortalecer la cadena de suministros para garantizar la disponibilidad de los productos en el momento necesario de manera eficiente.
PROCESOS IMPACTADOS	
Desarrollo de Producto	Abastecimiento
Mercadeo	Comercial
Servicio al Cliente	Tecnologías de la Información
Recursos Financieros	Planificación Estratégica
Gestión de Riesgos	Transformación y Producción

Tabla 26: Objetivo Estratégico (9)

(9)	
Misión	Contribuir con el desarrollo del país a través de la comercialización y producción de los mejores electrodomésticos de una manera eficiente, eficaz y socialmente responsable.
Visión	Alcanzar el éxito organizacional y ser reconocidos como líderes en la comercialización y producción de electrodomésticos para la región andina.
Objetivo Estratégico	Optimizar los costos para lograr eficiencia productiva con rentabilidad.
PROCESOS IMPACTADOS	
Desarrollo de Producto	Abastecimiento
Mercadeo	Tecnologías de la Información
Recursos Financieros	Planificación Estratégica
Gestión de Riesgos	Transformación y Producción

Tabla 27: Objetivo Estratégico (10)

(10)	
Misión	Contribuir con el desarrollo del país a través de la comercialización y producción de los mejores electrodomésticos de una manera eficiente, eficaz y socialmente responsable.
Visión	Alcanzar el éxito organizacional y ser reconocidos como líderes en la comercialización y producción de electrodomésticos para la región andina.
Objetivo Estratégico	Mejorar gestión de crédito: Desarrollo de políticas competitivas, creación de fábrica de créditos y profundización de cartera (gestión de cupos de clientes). Alcanzar 75% de ventas a crédito en Ecuador.
PROCESOS IMPACTADOS	
Desarrollo de Producto	Abastecimiento
Mercadeo	Comercial
Crédito	Servicio al Cliente
Talento Humano	Tecnologías de la Información
Recursos Financieros	Planificación Estratégica
Gestión de Riesgos	

Tabla 28: Objetivo Estratégico (11)

(11)	
Misión	Contribuir con el desarrollo del país a través de la comercialización y producción de los mejores electrodomésticos de una manera eficiente, eficaz y socialmente responsable.
Visión	Alcanzar el éxito organizacional y ser reconocidos como líderes en la comercialización y producción de electrodomésticos para la región andina.
Objetivo Estratégico	Formar la estructura de servicio técnico para poder dar apoyo a todas las marcas principales.
PROCESOS IMPACTADOS	
Abastecimiento	Comercial
Servicio al Cliente	Talento Humano
Tecnologías de la Información	Recursos Financieros
Planificación Estratégica	Transformación y Producción

Tabla 29: Objetivo Estratégico (12)

(12)	
Misión	Contribuir con el desarrollo del país a través de la comercialización y producción de los mejores electrodomésticos de una manera eficiente, eficaz y socialmente responsable.
Visión	Alcanzar el éxito organizacional y ser reconocidos como líderes en la comercialización y producción de electrodomésticos para la región andina.
Objetivo Estratégico	Duplicar la producción actual en la planta de Perú.
PROCESOS IMPACTADOS	
Abastecimiento	Recursos Financieros
Planificación Estratégica	Gestión de Riesgos
Transformación y Producción	

Tabla 30: Objetivo Estratégico (13)

(13)	
Misión	Contribuir con el desarrollo del país a través de la comercialización y producción de los mejores electrodomésticos de una manera eficiente, eficaz y socialmente responsable.
Visión	Alcanzar el éxito organizacional y ser reconocidos como líderes en la comercialización y producción de electrodomésticos para la región andina.
Objetivo Estratégico	Potencializar distribución incrementando la venta de productos complementarios
PROCESOS IMPACTADOS	
Desarrollo de Productos	Abastecimiento
Mercadeo	Comercial
Talento Humano	Recursos Financieros
Planificación Estratégica	

Tabla 31: Objetivo Estratégico (14)

(14)	
Misión	Contribuir con el desarrollo del país a través de la comercialización y producción de los mejores electrodomésticos de una manera eficiente, eficaz y socialmente responsable.
Visión	Alcanzar el éxito organizacional y ser reconocidos como líderes en la comercialización y producción de electrodomésticos para la región andina.
Objetivo Estratégico	Desarrollar marcas para otros segmentos.
PROCESOS IMPACTADOS	
Desarrollo de Productos	Abastecimiento
Mercadeo	Comercial
Servicio al Cliente	Talento Humano
Recursos Financieros	Planificación Estratégica
Gestión de Riesgos	Transformación y Producción

Tabla 32: Objetivo Estratégico (15)

(15)	
Misión	Contribuir con el desarrollo del país a través de la comercialización y producción de los mejores electrodomésticos de una manera eficiente, eficaz y socialmente responsable.
Visión	Alcanzar el éxito organizacional y ser reconocidos como líderes en la comercialización y producción de electrodomésticos para la región andina.
Objetivo Estratégico	Desarrollar programa de fidelización de clientes, que proporcione información relevante para hacer acciones enfocadas y efectivas
PROCESOS IMPACTADOS	
Desarrollo de Producto	Abastecimiento
Mercadeo	Comercial
Crédito	Servicio al Cliente
Talento Humano	Tecnologías de la Información
Recursos Financieros	Planificación Estratégica
Gestión de Riesgos	

Tabla 33: Objetivo Estratégico (16)

(16)	
Misión	Contribuir con el desarrollo del país a través de la comercialización y producción de los mejores electrodomésticos de una manera eficiente, eficaz y socialmente responsable.
Visión	Alcanzar el éxito organizacional y ser reconocidos como líderes en la comercialización y producción de electrodomésticos para la región andina.
Objetivo Estratégico	Incrementar la rentabilidad a través de servicios financieros para los clientes de mayoreo
PROCESOS IMPACTADOS	
Mercadeo	Comercial
Crédito	Talento Humano
Recursos Financieros	Planificación Estratégica
Gestión de Riesgos	

Tabla 34: Objetivo Estratégico (17)

(17)	
Misión	Contribuir con el desarrollo del país a través de la comercialización y producción de los mejores electrodomésticos de una manera eficiente, eficaz y socialmente responsable.
Visión	Alcanzar el éxito organizacional y ser reconocidos como líderes en la comercialización y producción de electrodomésticos para la región andina.
Objetivo Estratégico	Consolidar la eficiencia en costos, en especial en la planta en Perú
PROCESOS IMPACTADOS	
Abastecimiento	Talento Humano
Tecnologías de la Información	Recursos Financieros
Gestión de Riesgos	Transformación y Producción

Tabla 35: Objetivo Estratégico (18)

(18)	
Misión	Contribuir con el desarrollo del país a través de la comercialización y producción de los mejores electrodomésticos de una manera eficiente, eficaz y socialmente responsable.
Visión	Alcanzar el éxito organizacional y ser reconocidos como líderes en la comercialización y producción de electrodomésticos para la región andina.
Objetivo Estratégico	Rentabilizar Perú incrementando el porcentaje de ventas al crédito a un 60%.
PROCESOS IMPACTADOS	
Mercadeo	Comercial
Crédito	Recursos Financieros
Planificación Estratégica	Gestión de Riesgos

Nota: La misión, visión y objetivos estratégicos son una transcripción textual de la información proporcionada y determinada por la Entidad y las tablas fueron realizadas por el autor.

3.4. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Una vez definidos los objetivos estratégicos, se continuó con la identificación de eventos y la creación de la cartera de riesgos, para el caso de la compañía se definió en cuatro tipos de riesgos principales considerando tanto factores externos como factores internos.

Tabla 36: Cartera de Riesgos

Cartera de Riesgos			
ESTRATÉGICOS	OPERACIONALES	CUMPLIMIENTO	FINANCIEROS
<u>Estrategias e Iniciativas</u>	<u>Ventas y Marketing</u>	<u>Gobierno Dirección</u>	<u>Planificación y Asignación de Recursos</u>
(RE01) Visión y Dirección (RE02) Planificación y Ejecución (RE03) Modelo de Gestión (RE04) Medición y Monitoreo (RE05) Infraestructura Tecnológica (RE06) Estructura Organizacional (RE07) Reestructuración y Alineamiento (RE08) Reportes Gerenciales (RE09) Marcas Reputación	(RO01) Desarrollo de Nuevos Productos (RO02) Marketing (RO03) Publicidad (RO04) Precios y Promociones (RO05) Pérdida del Valor de la Marca (RO06) Canales de Venta (RO07) Relación con Tiendas (Distribuidores) (RO08) Límites de Crédito (RO09) Soporte al Cliente (RO10) Facturación	(RC01) Desempeño del Directorio (RC02) Tono desde Arriba (RC03) Ambiente de Control (RC04) Responsabilidad Social Corporativa (RC05) Políticas y Procedimientos	(RF01) Presupuestos y proyecciones (RF02) Gastos de Capital (RF03) Servicios Compartidos (Backoffice)
<u>Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones</u>	<u>Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución</u>	<u>Código de Conducta</u>	<u>Mercado</u>
(RE10) Valoración y Precio (RE11) Due Diligence (RE12) Ejecución e Integración (RE13) Alianzas y Asociaciones	(RO11) Planificación (RO12) Compras (RO13) Inventarios (RO14) Gestión de Proveedores (RO15) Producción (RO16) Distribución / Logística (RO17) Administración de Flota (RO18) Revisión de Calidad (RO19) Control de Costos	(RC06) Ética (RC07) Fraude	(RF04) Tasas de Interés (RF05) Tipos de Cambio (RF06) Commodities
<u>Dinámica del Mercado</u>	<u>Gestión de Activos</u>	<u>Legal</u>	<u>Liquidez y Crédito</u>
(RE14) Competencia	(RO20) Planificación y Gestión de Proyectos	(RC08) Contratación	(RF07) Administración del Efectivo

ESTRATÉGICOS	OPERACIONALES	CUMPLIMIENTO	FINANCIEROS
(RE15) Presión en Precios (RE16) Demanda (RE17) Factores Macro – Económicos (RE18) Tendencias en Estilos de Vida (RE19) Factores Socio – Políticos (RE20) Tendencias Tecnológicas	(RO21) Construcción y Mantenimiento (RO22) Administración de Bienes Raíces (RO23) Propiedad, Planta y Equipo	(RC09) Contingencias (RC10) Propiedad Intelectual (RC11) Garantías	(RF08) Fondeo (RF09) Crédito y Cobranza (RF10) Seguros (RF11) Coberturas
<u>Comunicación y Relación con los Accionistas</u>	<u>Tecnologías de la Información</u>	<u>Regulatorio</u>	<u>Contabilidad</u>
(RE21) Relación con los Accionistas (RE22) Comunicación de Crisis (RE23) Comunicación a los Empleados	(RO24) Seguridad / Accesos (RO25) Disponibilidad / Continuidad (RO26) Desarrollo de (RO27) Aplicaciones Integridad de Datos (RO28) Planear Infraestructura de T.I. (RO29) Soporte al Negocio	(RC12) Comercial (RC13) Aduanero (RC14) Laboral (RC15) Salud, Seguridad y Medio Amb. (RC16) Anti – Monopolio (RC17) Protección de la Información y Privacidad (RC18) Tributarios	(RF12) Control Interno (RF13) Reportes Estatutarios.
<u>Talento Humano</u>	<u>Amenazas</u>		<u>Impuestos</u>
(RE24) Cultura (RE25) Reclutamiento y Retención de Personal (RE26) Evaluación del Desempeño (RE27) Planificación de Sucesión (RE28) Compensación y Beneficios	(RO30) Eventos Naturales (RO31) Terrorismo y Actos Maliciosos (RO32) Gestión de la Continuidad		(RF14) Planificación y Estrategias de Impuestos (RF15) Operaciones del Departamento de Impuestos
			<u>Estructura de Capital</u>
			(RF16) Endeudamiento (RF17) Patrimonio

Fuente: La definición de los riesgos fue preparada por la Entidad, el cuadro resumen lo preparo el autor.

Además de definir la cartera de riesgos, se realizó el ejercicio de conceptualizar los riesgos con el fin de tener un insumo perdurable y de utilidad para todos los colaboradores de la Compañía.

3.4.1. Riesgos Estratégicos

Los riesgos estratégicos están enfocados principalmente a clientes, competidores y sobre todo a los inversionistas.

A continuación se muestra los riesgos estratégicos conceptualizados por la Entidad y documentados por el autor, cabe recalcar que las definiciones son de uso confidencial para la Compañía:

3.4.1.1. Estrategia e Iniciativas

- (RE01) - Visión y Dirección: Fallas en establecer y comunicar una visión y directrices claras para toda la organización, incluyendo definiciones sobre productos, servicios y programas que conducirán a un crecimiento futuro.
- (RE02) - Planificación y Ejecución: Fallas en planificar y ejecutar los proyectos e iniciativas estratégicas de manera coordinada y sistemática.

- (RE03) - Modelo de Gestión: Fallas en el diseño del modelo de Gestión de la Compañía que no asegure el adecuado control y seguimiento a las operaciones directas de la Organización.
- (RE04) - Medición y Monitoreo: Fallas en establecer y evaluar periódicamente el desempeño, calidad y apego a los estándares establecidos por la Compañía.
- (RE05) - Infraestructura Tecnológica: Fallas en planificar y evaluar adecuadamente inversiones significativas o cambios en la infraestructura tecnológica, que ocasione que las operaciones de la Compañía no cuenten con el adecuado soporte tecnológico (eficiente y confiable).
- (RE06) - Estructura Organizacional: Fallas en el diseño de la estructura de la Compañía que no contribuya al logro eficaz y eficiente de los objetivos estratégicos y de negocios.
- (RE07) - Reestructuración y Alineamiento: Fallas en la estructuración, integración y alineamiento de la fuerza de trabajo y los procesos en toda la cadena de valor.
- (RE08) - Reportes Gerenciales: Fallas en la información gerencial incorrecta y/o inoportuna, que no ocasione que no se cuente con información de negocio adecuada para la toma de decisiones.

- (RE09) - Marcas y Reputación: Fallas en crear, proteger y mantener la marca y reputación que se alinean a la dirección estratégica de la Compañía.

3.4.1.2. Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones

- (RE10) - Valoración y Precio: Falla de la Gerencia y de los tomadores de decisiones en medir confiablemente y determinar el valor de un negocio específico o cualquiera de sus segmentos significativos en un contexto estratégico. Este riesgo afecta la evaluación de los negocios poseídos por la Compañía (ej.: decidir si se invierte, mantiene o liquida un negocio).
- (RE11) - Due Diligence: Fallas en efectuar un due diligence antes de ejecutar una inversión, adquisición o desinversión, incluyendo impuestos, TI, recursos humanos, financieros y consideraciones operacionales.
- (RE12) - Ejecución e Integración: Fallas en ejecutar actividades para capitalizar oportunidades de inversión, adquisición o desinversión para expandir el portafolio de productos, o iniciar un cambio en la dirección estratégica u operativa.
- (RE13) - Alianzas y Asociaciones: Fallas en reconocer alianzas y asociaciones improductivas, de alto riesgo o no administradas

estrecha y adecuadamente, lo que implicaría pérdidas de tiempo y dinero o fallas en los productos / servicios.

3.4.1.3. Dinámica del Mercado

- (RE14) - Competencia: Fallas en responder a las acciones de los competidores actuales o nuevos que ingresan al mercado lo cual afecta adversamente a las ventajas competitivas de la Compañía y/o a la habilidad para crecer.
- (RE15) - Presión en Precios: Fallas en analizar adecuadamente las presiones en los precios en los productos existentes y en los nuevos productos / servicios para incrementar y mantener la participación de mercado y obtener las metas de ingresos.
- (RE16) - Demanda: Fallas en anticipar y responder a los cambios en la demanda que afectan los ingresos y márgenes en mercados claves.
- (RE17) - Factores Macro – Económicos: Fallas en identificar y responder a factores relacionados a condiciones macro económicas fuera del control de la Compañía que afectan la habilidad para mantener o incrementar los ingresos y ganancias.
- (RE18) - Tendencias en estilos de Vida: Fallas en anticipar y responder a los cambios en las tendencias generales relacionadas a las demandas del estilo de vida de los consumidores.

- (RE19) - Factores Socio – Políticos: Fallas en identificar y responder condiciones adversas creadas por instituciones gubernamentales y fuerzas sociales en un área, región, territorio, nación, etc. creando desafíos para conducir los negocios.
- (RE20) - Tendencias Tecnologías: Fallas en identificar y responder a cambios dramáticos en las tecnologías actuales que pueden impactar el mercado o demanda de los productos y servicios actuales ofertados por la Compañía.

3.4.1.4. Comunicación y Relación con los Accionistas

- (RE21) - Relación con los Accionistas: Fallas en entender y responder las necesidades de comunicación de los accionistas.
- (RE22) - Comunicación de Crisis: Fallas en comunicar el mensaje correcto de forma efectiva para recuperar y mantener las operaciones del negocio en el evento de una crisis no anticipada o una interrupción durante el curso normal del negocio.
- (RE23) - Comunicación a los Empleados: Fallas en entender y responder las necesidades de comunicación de los distintos empleados.

3.4.1.5. Talento Humano

- (RE24) - Cultura: Fallas en crear, establecer y reforzar las normas aceptadas de conducta que guían a los empleados.
- (RE25) - Reclutamiento y Retención del Personal: Fallas en reclutar y retener empleados calificados para asegurar niveles óptimos de personal en un ambiente adecuado y balanceado.
- (RE26) - Evaluación del Desempeño: Incapacidad para desarrollar y mejorar las habilidades de los empleados y proveer una administración del desempeño que asegure el logro de las estrategias organizacionales, metas y objetivos.
- (RE27) - Planificación de Sucesión: Fallas en la creación e implementación de un plan de sucesión para las posiciones y empleados claves en la Compañía.
- (RE28) - Compensación y Beneficios: Fallas en compensar adecuadamente y en proveer beneficios a los empleados que estén alineadas con sus expectativas y el mercado, a fin de proveer incentivos a los empleados para que desarrollen sus funciones en un nivel óptimo.

3.4.2. Riesgos Operacionales

Son riesgos que afectan directamente a los procesos de la compañía, sistemas y personas.

A continuación se muestra los riesgos operacionales conceptualizados por la Entidad:

3.4.2.1. Ventas y Marketing

- (RO01) - Desarrollo de Nuevos Productos: Fallas en la creación de nuevos productos y servicios para responder a las oportunidades o competencia en el mercado.

Inadecuadas capacidades de investigación para producir nuevos productos.

- (RO02) - Marketing: Comunicación inconsistente, inapropiada, inefectiva o inoportuna hacia los clientes y el mercado, impactando negativamente en la participación de mercado, ingresos y reputación de la Compañía.

Fallas en articular un mensaje que comunique un incentivo consistente y convincente para los potenciales consumidores.

- (RO03) - Publicidad: Fallas en publicitar para alcanzar los resultados deseados, particularmente en la fragmentación de los medios disponibles (e.j.: impresos, TV, internet).
- (RO04) - Precios y Promociones: Fallas en determinar efectivamente el precio de los productos y venderlos en mercados claves para alcanzar los objetivos estratégicos de la Compañía y sus metas financieras.

Carencia de una estrategia de precios aplicada consistentemente para todos los productos nuevos y existentes.

- (RO05) - Pérdida del Valor de la Marca: Fallas en tomar ventaja del posicionamiento de las marcas de la Compañía.

Pérdida de la capacidad para que la marca construya y retenga la demanda de productos y servicios.

- (RO06) - Canales de Venta: Incapacidad para identificar potenciales canales de venta para mejorar las ventas de los productos existentes, entrar a nuevos mercados o lanzar una nueva campaña para incrementar los ingresos y ganancias.
- (RO07) - Relación con Tiendas (Distribuidores): Fallas en la cimentación de relaciones fuertes con las tiendas y distribuidores con las que trabaja la Compañía.

- (RO08) - Límites de Crédito: Fallas en determinar la solvencia de la base de clientes y que resulten en potenciales no pagos.

Fallas en establecer políticas de crédito y que sean de uniforme aplicación.

- (RO09) - Soporte al Cliente / Servicio: Fallas en proveer soporte al cliente y responder quejas de manera oportuna que permitan generar lealtad del cliente a largo plazo.

Fallas en cubrir las expectativas del cliente relacionadas con el ambiente de la tienda, servicio, soporte y su experiencia en general durante la compra.

- (RO10) - Facturación: Fallas en capturar, analizar y transferir registros completos y precisos.

3.4.2.2. Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución

- (RO11) - Planificación: Fallas en desarrollar un plan de producción y calendario para cubrir los pedidos realizados por los clientes, mientras se alcanzan los objetivos de rotación de inventarios establecidos por la Compañía.
- (RO12) - Compras: Fallas en soportar la consecución de los objetivos operativos y financieros de la Compañía mediante la

definición y puesta en marcha de una estrategia, plan de negocios y una organización de compras optimizada.

- Fallas en adquirir las materias primas directas e indirectas y los servicios necesarios para mantener las operaciones.
- Desabastecimiento de materias primas clave podrían ocasionar el incremento de precios de los productos, perdiendo competitividad.
- (RO13) - Inventarios: Fallas en proveer protección física y en la gestión de inventarios para maximizar su utilización y optimización mientras se minimiza la obsolescencia, robo, etc.
- (RO14) - Gestión de Proveedores: Productos / Servicios comprados a precios que no fueron los más bajos del mercado ni por un valor óptimo.

Vendedores / contratos administrados inadecuadamente.

- (RO15) - Producción: Fallas en la producción eficiente y efectiva generando costos improductivos afectando la competitividad del producto.

Fallas en producir manera oportuna, incumpliendo las fechas de los pedidos realizados por los clientes.

Fallas en producir partes o productos terminados que alcancen los niveles mínimos de calidad.

- (RO16) - Distribución y Logística: Fallas en el proceso físico de categorizar, empacar y enviar productos de una manera consistente según las expectativas del cliente.
- (RO17) - Administración de Flota: Fallas en monitorear, mantener y utilizar efectivamente la flota de la Compañía para los propósitos de negocio.
- (RO18) - Revisión de Calidad: Fallas en establecer y monitorear el sistema de control de calidad para asegurar la entrega de productos y servicios que satisfagan las expectativas del cliente.
- (RO19) - Control de Costos: Fallas en implementar mediciones de control de costos incluyendo reestructuras organizacionales, reducciones de inventario, cierre de facilidades, mejoras a la cadena de abastecimiento a fin de mantener márgenes estables.

Los costos incontrolados obstaculizan el rendimiento operacional impactando los cronogramas de producción, el crecimiento de ingresos, los márgenes y la capacidad para satisfacer las expectativas de mercado.

3.4.2.3. Gestión de Activos

- (RO20) - Planificación y Gestión de Proyectos: Fallas en identificar adecuadamente tareas y recursos requeridos para ejecutar proyectos, dar seguimiento a los mismos, alcanzar las fechas claves y los presupuestos establecidos.
- (RO21) - Construcción y Mantenimiento: Fallas en construir, contabilizar correctamente y dar mantenimiento a activos fijos como edificios maquinaria y equipos.
- (RO22) - Administración de Bienes Raíces: Fallas en proveer protección física y en la gestión de todos los bienes raíces para maximizar la vida útil y utilización de los activos. Esto incluye la racionalización de los bienes raíces basada en la optimización de su portafolio.
- (RO23) - Propiedad Planta y Equipo: Fallar en proveer protección física y en la gestión de los activos de larga vida útil (como accesorios, maquinaria, equipos y otros activos) que influenciará la utilización de los activos.

3.4.2.4. Tecnologías de la Información

- (RO24) - Seguridad /Acceso: Fallas de los sistemas de información para proteger adecuadamente de robos, corrupción o uso indebido los datos o servicios.

Fallas en proteger la infraestructura de virus, sabotajes o accesos no autorizados.

- (RO25) - Disponibilidad / Continuidad: Incapacidad de recuperar y continuar operaciones ininterrumpidamente en el caso de eventos extraordinarios y fallas en los sistemas.

- (RO26) - Desarrollo de Aplicaciones: Fallas en desarrollar software que satisfagan los requerimientos del negocio para alcanzar metas y objetivos estratégicos corporativos.

- (RO27) - Integridad de Datos: Falla de los sistemas en proveer información confiable cuando se requiera.

Proveer información tan lentamente de manera que sea ineficiente para el desarrollo de actividades.

- (RO28) - Planear Infraestructura de TI: Incapacidad para proyectar y planificar adecuadamente la infraestructura de TI existente y futura para cumplir con las estrategias de crecimiento de la Compañía.

- (RO29) - Soporte al Negocio: Fallas en un sistema que provea a la Administración (tomadores de decisiones) de información oportuna, exacta y relevante a fin de que las decisiones a tomar sean efectivas.

3.4.2.5. Amenazas

- (RO30) - Eventos Naturales: Fallas en no contar con un plan para desastres y recuperación debido a la amenaza de interrupción del negocio por eventos naturales (ej.: incendios, terremotos, tornados)
- (RO31) - Terrorismo y Actos Maliciosos: Fallas en no tener un plan para desastres y recuperación debido a la amenaza de interrupción del negocio debido a actividades terroristas o maliciosas.
- (RO32) - Gestión de la Comunidad: Fallas en no realizar una planificación anticipada relacionada con procesos críticos, para asegurar la habilidad de recuperar y mantener las operaciones del negocio en el evento de una interrupción por cualquier evento.

3.4.3. Riesgos de Cumplimiento

Riesgos que se originan por políticas, leyes, reglamentos o gobierno corporativo.

A continuación se muestra los riesgos de cumplimiento conceptualizados por la Entidad:

3.4.3.1. Gobierno Dirección

- (RC01) - Desempeño de la Dirección: Falta de involucramiento y conocimiento oportuno de la operación del negocio.
- (RC02) - Tono desde Arriba: Falla del Directorio en establecer, monitorear y reforzar un ambiente que alienta la integridad, valores éticos y competencia de las personas de la Compañía a través de la filosofía y estilo operativo de la Administración, asignación de autoridad y responsabilidad
- (RC03) - Ambiente de Control: Fallar en establecer y mantener un ambiente de control interno que se alinee con las expectativas regulatorias y de los grupos de interés.
- (RC04) - Responsabilidad Social Corporativa: Ausencia o la no administración de las actividades de “responsabilidad social” (ej. Conducir entrenamiento de responsabilidad social para la gerencia, tomar programas medio ambientales, participar en las iniciativas de la comunidad) resultando en una percepción corporativa desfavorable de los grupos de interés, clientes, proveedores, socios de negocios, empleados y la comunidad.
- (RC05) - Políticas y Procedimientos: Falla de Administración en documentar y reforzar las políticas y procedimientos de la

Compañía, resultando en un posible incumplimiento con las guías regulatorias, y con empleados que no tienen referencias disponibles claras.

3.4.3.2. Código de Conducta

- (RC06) - Ética: Ausencia de estándares formales de comportamiento de los empleados que están planeadas para dirigir e influenciar la forma en cómo los negocios son conducidos, incluso más allá de la ley.
- (RC07) - Fraude: Fallas al detectar actos potencialmente no éticos cometidos por los empleados u otros relacionados a ella que impacten de manera negativa a la reputación de la Compañía.

3.4.3.3. Legal

- (RC08) - Contratación: Fallas en el monitoreo de los términos de contratos para proteger a la Compañía de pérdidas financieras.
- (RC09) - Contingencias: Fallas en identificar y prevenir riesgos legales que se puedan presentar. Fallas en prevenir incumplimientos regulatorios.
- (RC10) - Propiedad Intelectual: Fallas al crear, capturar, mejorar y proteger el conocimiento interno (que puede también ser considerado activo).

Infracción de derechos de autor, marcas, patentes, o robo/fuga/espionaje industrial. Incumplimiento de los acuerdos de propiedad intelectual incluyendo el pago de regalías.

- (RC11) - Garantías: Falla en el cumplimiento de los plazos y condiciones de las garantías ofertadas de cada producto.

3.4.3.4. Regulatorio

- (RC12) - Comercial: Fallas en identificar y prevenir riesgos legales con respecto a regulaciones tanto locales como internacionales en temas y prácticas comerciales.
- (RC13) - Aduanero: Fallas en identificar y prevenir riesgos legales con respecto a regulaciones tanto locales como internacionales en temas y prácticas aduaneras.
- (RC14) - Laboral: Fallas en la identificación y prevención de los riesgos jurídicos presentados y prevenir el incumplimiento de los requisitos laborales regulatorios, incluidos salarios, jornada, licencia médica, etc.
- (RC15) - Salud, Seguridad y Medio Ambiente: Fallas en la identificación y prevención de los riesgos jurídicos locales e internacionales presentados y prevenir el incumplimiento con los

crecientes escrutinios regulatorios de emisiones de aire, agua y tierra y otros requerimientos ambientales.

Fallas en identificar y prevenir riesgos legales con respecto a regulaciones tanto locales como internacionales en temas y prácticas de seguridad y salud de los empleados incluido Seguridad Social.

- (RC16) - Anti – Monopolio: Fallas en identificar y prevenir riesgos legales con respecto a regulaciones tanto locales como internacionales en temas y prácticas anti-monopólicas.
- (RC17) - Protección de la Información y Privacidad: Fallas en la identificación y prevención de los riesgos jurídicos presentados, así como en la prevención del incumplimiento de reglas de privacidad y estándares regulatorios.
- (RC18) - Tributario: Fallas en identificar y prevenir riesgos tributarios, así como la prevención de incumplimiento de los requisitos regulatorios en temas y prácticas tributarias a los distintos organismos de control (SRI, Municipios, etc.).

3.4.4. Riesgos Financieros

Riesgos asociados principalmente con la volatilidad en los mercados, la economía real - dinámica, y en la presentación de estados financieros.

A continuación se muestra los riesgos financieros conceptualizados por la Entidad:

3.4.4.1. Planificación y Asignación de Recursos

- (RF01) - Presupuestos y Proyecciones: Incapacidad para presupuestar efectivamente y proyectar la información financiera para las operaciones y así como para iniciativas existentes o nuevas que soporten todas las metas y objetivos estratégicos.
- (RF02) - Gastos de Capital: Incapacidad para presupuestar efectivamente, pronosticar y dar cuenta de los fondos usados para adquirir o mejorar los activos físicos tales como propiedad, edificios industriales o equipos; para mantener o mejorar la vida útil de los activos físicos.
- (RF03) - Servicios Compartidos (BackOffice): Duplicación en la asignación de recursos financieros. Ejemplo: Contabilidad, Activos Fijos.

3.4.4.2. Mercado

- (RF04) - Tasas de Interés: Fallas obtener préstamos y financiamiento en condiciones favorables.

Fallas en otorgar créditos de clientes en condiciones favorables.

Fallas en monitorear la tasa de retorno sobre una inversión de activos.

- (RF05) - Tipos de Cambio: Incapacidad para responder efectivamente o manejar fluctuaciones desfavorables en la moneda de otro mercado que se requiere para realizar transacciones en mercados del exterior.
- (RF06) - Commodities: Inhabilidad de responder efectivamente o administrar fluctuaciones en el precio de las materias primas u otros commodities usados en la producción.

3.4.4.3. Liquidez y Crédito

- (RF07) - Administración del Efectivo: Fallas en administrar, controlar y manejar las actividades relacionadas con el efectivo para garantizar su disponibilidad para las operaciones y maximizar la inversión de fondos excedentes.
- (RF08) - Fondeo: Acceso limitado a fuentes de financiamiento o fondos limitados de financiamiento para soportar las operaciones y estrategias de la Compañía.
- (RF09) - Crédito y Cobranza: Incapacidad para recibir el nivel máximo u óptimo de pagos como consecuencia de bienes entregados o servicios prestados sobre la base de precios acordados.

- (RF10) - Seguros: Incapacidad de adquirir un seguro adecuado que cubra a la Compañía por daños significativos.
- (RF11) - Coberturas: Fallas en realizar transacciones de cobertura tanto de compra como de venta que efectivamente minimicen ganancias o pérdidas derivadas de las fluctuaciones de precio.

3.4.4.4. Contabilidad

- (RF12) - Control Interno: Debilidades significativas o materiales resultantes de un inadecuado control interno financiero.
- (RF13) - Reportes Estatutarios: Riesgo de errores importantes en los reportes financieros o incumplimiento con los requerimientos de reportes estatutarios.

3.4.4.5. Impuestos

- (RF14) - Planificación y Estrategias de Impuestos: Fallas en evaluar y ejecutar apropiadamente las estrategias impositivas.

Falta de alineamiento de las políticas y procedimientos operativos de las compañías con los objetivos y estrategias de impuestos generando impactos financieros. Ej. Gastos de Viaje, Beneficios por Discapacitados, etc.

- (RF15) - Operaciones del Departamento de Impuestos: La organización estructural del departamento de impuestos y cada uno de sus componentes no responden a las necesidades del negocio y a las expectativas de los accionistas.

3.4.4.6. Estructura de Capital

- (RF16) - Endeudamiento: Incapacidad de mantener un nivel de endeudamiento aceptable para proveer capital de trabajo y cubrir obligaciones operativas actuales; resultando en un ratio deuda/patrimonio desfavorable.
- (RF17) - Patrimonio: Incapacidad para gestionar el capital proveniente de los inversionistas y proveer un retorno razonable a través de dividendos.

3.4.5. Vinculación Riesgos de Negocio – Objetivos Estratégicos

Siguiendo con la metodología lo que se hizo a continuación es crear unas matrices de relación, que permita identificar las asociaciones entre los riesgos de negocio y los objetivos estratégicos.

La funcionalidad de estas matrices es tener un claro entendimiento de que riesgos pueden impactar a los objetivos, de manera que la respuesta a los riesgos pueda ser determinada de manera oportuna.

Tabla 37: Matriz de Relación (Riesgos Estratégicos – Objetivos) 1

(A)		Matriz de Relación (Riesgo - Objetivo)																	
		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																	
RIESGOS DE NEGOCIO		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
ESTRATÉGICOS	Estrategias e Iniciativas	Visión y Dirección	*	*	*			*	*		*		*	*	*			*	
		Planificación y Ejecución	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	*	*	*
		Modelo de Gestión	*	*			*			*			*						
		Medición y Monitoreo	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Infraestructura Tecnológica	*	*		*	*		*		*		*			*	*		*
		Estructura Organizacional				*	*	*	*			*	*						
		Reestructuración y Alineamiento	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Reportes Gerenciales		*															
		Marcas y Reputación			*						*			*	*	*	*		*
	Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones	Valoración y Precio																	
		Due Diligence																	
		Ejecución e Integración																	
		Alianzas y Asociaciones																	
	Dinámica del Mercado	Competencia			*	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Presión de Precios			*	*			*			*	*	*			*		
		Demanda			*	*	*		*	*	*		*	*	*	*	*	*	*
		Factores Macro – Ec.			*					*		*	*		*	*	*	*	*
		Tendencias en Estilo de Vida			*	*			*				*	*	*				
		Factores Socio – Polit.					*	*		*		*	*				*	*	*
		Tendencias Tecnológicas	*									*		*					

Tabla 38: Matriz de Relación (Riesgos Estratégicos – Objetivos) 2

(A) - 1		Matriz de Relación (Riesgo Objetivo)																	
		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																	
RIESGOS DE NEGOCIO		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
ESTRATÉGICOS	Comunicación y Relación con los Accionistas	Relación con los Accionistas		*															
		Comunicación de Crisis					*	*											
		Comunicación a los Empleados	*	*			*	*			*	*				*	*		*
	Talento Humano	Cultura					*				*	*				*		*	*
		Reclutamiento y Retención de Personal	*	*			*		*	*		*	*	*	*	*			*
		Evaluación del Desempeño							*			*							
		Planificación de Sucesión	*	*			*		*	*		*	*						
		Compensación y Beneficios							*			*							

Tabla 39: Matriz de Relación (Riesgos Operacionales – Objetivos) 1

(B)		Matriz de Relación (Riesgo Objetivo)																	
		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																	
RIESGOS DE NEGOCIO		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
OPERACIONALES	Ventas y Marketing	Desarrollo de Nuevos Productos			*		*			*	*	*	*	*	*	*	*		*
		Marketing			*						*		*	*	*	*	*		*
		Publicidad			*						*		*	*	*	*	*		*
		Precios y Promociones			*						*		*	*	*	*	*		*
		Pérdida del Valor de la Marca			*						*	*	*	*	*	*	*		*
		Canales de Venta			*						*		*	*	*	*			*
		Relación con Tiendas (Distribuidores)			*	*			*		*	*	*	*	*		*		*
		Límites de Crédito			*	*					*		*			*	*		*
		Soporte al Cliente			*				*		*	*	*	*	*	*	*		*
		Facturación																	
	Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	Planificación				*			*	*	*	*		*		*	*	*	*
		Compras				*			*	*		*		*				*	
		Inventarios				*			*	*								*	
		Gestión de Proveedores				*			*	*								*	
		Producción				*			*	*								*	
		Distribución / Logística				*			*	*		*	*			*		*	
		Administración de Flota				*			*										
		Revisión de Calidad				*			*			*	*						
		Control de Costos			*	*			*	*			*					*	

Tabla 40: Matriz de Relación (Riesgos Operacionales – Objetivos) 2

(B)- 1		Matriz de Relación (Riesgo Objetivo)																	
		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																	
RIESGOS DE NEGOCIO		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
OPERACIONALES	Gestión de Activos	Planificación y Gestión de Proyectos	*	*								*							
		Construcción y Mantenimiento							*	*			*						
		Administración de Bienes Raíces				*			*										
		Propiedad, Planta y Equipo								*									
	T.I.	Seguridad / Accesos	*	*							*					*	*		*
		Disponibilidad / Continuidad	*	*		*			*										
		Desarrollo de Aplicaciones	*	*															
		Integridad de los Datos	*	*		*			*	*	*	*		*		*	*	*	*
		Planear Infraestructura de TI	*	*			*												
		Soporte al Negocio	*	*					*	*	*	*		*		*	*	*	*
	Amenazas	Eventos Naturales	*	*		*				*			*						
		Terrorismo y Actos Maliciosos	*	*		*				*			*		*				
		Gestión de la Continuidad	*	*		*		*	*	*			*		*				

Tabla 41: Matriz de Relación (Riesgos de Cumplimiento – Objetivo) 1

(C)		Matriz de Relación (Riesgo Objetivo)																	
		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																	
RIESGOS DE NEGOCIO		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
CUMPLIMIENTO	Gobierno (Dirección)	Desempeño del Directorio	*	*			*	*		*	*				*	*	*	*	*
		Tono desde Arriba	*	*			*	*		*								*	
		Ambiente de Control	*	*			*			*	*							*	*
		Respons. Social Corporativa													*	*			
		Políticas y Procedimientos	*	*		*	*	*	*	*	*	*					*	*	*
	Código de Conducta	Ética				*			*	*									
		Fraude		*		*			*			*				*	*		
	Legal	Contratación	*	*						*									
		Contingencias						*			*					*	*		*
		Propiedad Intelectual	*	*	*		*		*						*				
		Garantías			*							*		*	*	*			
	Regulatorio	Comercial									*					*	*		*
		Aduanero			*	*			*	*									
		Laboral				*		*	*				*						
		Salud, Seguridad y Medio Ambiente				*		*	*				*						
		Protección de la Información y Privacidad																	
		Tributario																	

Tabla 42: Matriz de Relación (Riesgos Financieros – Objetivo) 1

(D)		Matriz de Relación (Riesgo Objetivo)																	
		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS																	
RIESGOS DE NEGOCIO		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
FINANCIEROS	Planificación y Asignación de Recursos	Presupuestos y Proyecciones	*	*		*	*			*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
		Gastos de Capital	*			*			*				*					*	
		Servicios Compartidos / Backoffice	*	*		*			*	*				*		*			
	Mercadeo	Tasas de Interés									*		*				*		*
		Tipos de Cambio			*					*			*	*				*	
		Commodities			*													*	
	Liquidez y Crédito	Administración del Efectivo				*			*		*		*			*	*		*
		Fondeo	*	*		*	*		*		*		*			*	*		*
		Crédito y Cobranza									*					*	*		*
		Seguros				*													
		Coberturas																*	
	Contabilidad	Control Interno		*			*				*		*			*	*		*
		Reportes Estatutarios		*															
	Impuestos	Planificación y Estrategias de Impuestos									*								*
		Operación del Departamento de Impuestos																	
	Estructura de Capital	Endeudamiento									*		*			*	*		*
		Patrimonio									*		*			*	*		*

3.5. EVALUACIÓN DE RIESGOS

3.5.1. Esquema de Evaluación

El esquema de evaluación de riesgos es la asignación de criterios cualitativos y cuantitativos para calificar los riesgos ya establecidos de acuerdo a:

- Probabilidad
- Impacto
- Actividades de Control

Probabilidad

La calificación para lo que representa la probabilidad de ocurrencia de un riesgo determinado se estableció de la siguiente manera utilizando criterios cualitativos y cuantitativos:

Tabla 43: Esquema de Calificación – Probabilidad

Tipo de Probabilidad	Definición	Detalle	Valor
MUY PROBABLE	Se espera que ocurra en la mayoría de las circunstancias	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una probabilidad mayor al 75% de ocurrencia • Podría ocurrir dentro o durante los próximos 3 meses 	5
PROBABLE	El evento ocurre a menudo	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una probabilidad del 50% al 75% de ocurrencia • Podría ocurrir durante los próximos 6 meses 	4
POSIBLE	El evento ocurre a veces	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una probabilidad de menos del 25% de que ocurra • Podría ocurrir dentro de 2 a 3 años 	3
POCO PROBABLE	El evento es posible pero raramente ocurre	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene una probabilidad de menos del 25% de que ocurra • Podría ocurrir dentro de 2 a 3 años 	2
IMPROBABLE	Teóricamente su ocurrencia es posible, no existen antecedentes. Muy poca o escasa posibilidad de ocurrencia	<ul style="list-style-type: none"> • No es probable que ocurra en los próximos años 	1

Fuente: Definiciones hechas por la Compañía.

Autor: Gonzalo Hidalgo

Hay ocasiones que por razones de facilitar el trabajo de la organización, la probabilidad de ocurrencia del riesgo se califica únicamente en 3 niveles: alto, medio, y bajo.

Impacto

La calificación del impacto de ocurrencia de un determinado riesgo se estableció en función de los tres principales frentes que tiene la compañía y se utilizó criterios cualitativos y cuantitativos:

- Impacto Financiero
- Impacto en Operaciones
- Impacto en la Estrategia de Negocio

Tabla 44: Esquema de Calificación - Impacto Financiero

Evaluación		5	4	3	2	1
Calificación		Catastrófico	Grave	Moderado	Menor	No significativo
Definición		La mayor parte de negocios se interrumpen Impacto financiero significativo Daño no reversible a la reputación o a las relaciones con los interesados	Pérdida temporal de la funcionalidad / capacidad del negocio Daños y pérdidas financieras importantes Daños en la reputación sin implicaciones a largo plazo	Interrupción moderada a las actividades del día a día, requiere de procedimientos de enmienda Pérdidas financieras moderadas La situación puede ser manejada sin requerimiento de asistencia	Poca interrupción a las actividades del día a día, procedimientos de solución de fácil implementación, Situación manejada inmediatamente Pérdidas financieras menores	No afecta las actividades del día a día No causa daño Genera pérdidas financieras no materiales
FINANCIERO	% EBITDA (15% Ventas/ US\$45.000.000)	> 40% EBITDA	> 14% y < 40% EBITDA	> 2% y < 14% EBITDA	> 0.1% y < 2% EBITDA	< 0.1% EBITDA
		US\$ 18.000.000	US\$ 6.300.000	US\$ 900.000	US\$ 45.000	< US\$ 45.000
	% Patrimonio (US\$90.000.000)	>20% Patrimonio	> 7% y < 20% Patrimonio	> 1% y < 7% Patrimonio	> 0.05% y < 1% Patrimonio	< 0.05% Patrimonio
		US\$ 18.000.000	US\$ 6.300.000	US\$ 900.000	US\$ 45.000	< US\$ 45.000
	% Ventas (US\$300.000.000)	> 6% Ventas	> 2.1 % y < 6 % Ventas	> 0.3 % y < 2.1 % Ventas	> 0.015 % y < 0.3 % Ventas	< 0.015 % Ventas
		US\$ 18.000.000	US\$ 6.300.000	US\$ 900.000	US\$ 45.000	< US\$ 45.000
Límites		Mayor a US\$ 18.000.000	Entre US\$ 6.300.000 y US\$ 18.000.000	Entre US\$ 900.000 y US\$ 6.300.000	Entre US\$ 45.000 y US\$ 900.000	Menor a US\$ 45.000

Fuente: Definiciones hechas por la Compañía.

Autor: Gonzalo Hidalgo

Tabla 45: Esquema de Calificación – Impacto en Operaciones

Evaluación		5	4	3	2	1
Calificación		Catastrófico	Grave	Moderado	Menor	No significativo
Definición		La mayor parte de negocios se interrumpen - Impacto financiero significativo Daño no reversible a la reputación o a las relaciones con los interesados	Pérdida temporal de la funcionalidad / capacidad del negocio Daños y pérdidas financieras importantes Daños en la reputación sin implicaciones a largo plazo	Interrupción moderada a las actividades del día a día, requiere de procedimientos de enmienda Pérdidas financieras moderadas La situación puede ser manejada sin requerimiento de asistencia	Poca interrupción a las actividades del día a día, procedimientos de solución de fácil implementación, Situación manejada inmediatamente Pérdidas financieras menores	No afecta las actividades del día a día No causa daño Genera pérdidas financieras no materiales
OPERACIONALES	Proceso	Paralización indefinida de al menos 1 Proceso, que imposibilite continuar con las operaciones comerciales normales del negocio.	Interrupción temporal de al menos 1 Proceso, que ocasione interrupciones significativas en las operaciones comerciales normales del negocio.	Interrupción temporal de al menos 1 Proceso que represente una oportunidad significativa para mejora de la eficiencia y que no afecte mayormente las operaciones comerciales normales del negocio.	Mínimas interrupciones en al menos 1 Proceso que represente una oportunidad de mejora de la eficiencia, sin efecto en las operaciones comerciales normales del negocio.	Interrupciones Procesos u oportunidades para mejora de la eficiencia imperceptibles.

Fuente: Definiciones hechas por la Compañía.

Autor: Gonzalo Hidalgo

Tabla 46: Esquema de Calificación - Impacto en Estrategia de Negocio

Evaluación		5	4	3	2	1
Calificación		Catastrófico	Grave	Moderado	Menor	No significativo
Definición		La mayor parte de negocios se interrumpen Impacto financiero significativo Daño no reversible a la reputación o a las relaciones con los interesados	Pérdida temporal de la funcionalidad / capacidad del negocio Daños y pérdidas financieras importantes - Daños en la reputación sin implicaciones a largo plazo	Interrupción moderada a las actividades del día a día, requiere de procedimientos de enmienda Pérdidas financieras moderadas La situación puede ser manejada sin requerimiento de asistencia	Poca interrupción a las actividades del día a día, procedimientos de solución de fácil implementación, Situación manejada inmediatamente Pérdidas financieras menores	No afecta las actividades del día a día No causa daño Genera pérdidas financieras no materiales
ESTRATÉGICO	Estrategia	Incapacidad permanente de acoplarse a las dinámicas del mercado. Incumplimiento sostenido de los niveles de ventas y rentabilidad esperados. Riesgo de continuidad del negocio. Redefinición total de la estrategia de negocio.	Incapacidad de acoplarse oportunamente a las dinámicas del mercado. Incumplimiento continuo de los niveles de ventas y rentabilidad esperados. Dificultad en la viabilidad de al menos 1 Unidad de Negocio o Subsidiaria. Cambio significativo en la estrategia de negocio.	Dificultad de acoplarse oportunamente a las dinámicas del mercado. Disminución de los niveles de ventas y rentabilidad esperados. Modificaciones parciales a la estrategia.	Mejoras o ajustes requeridos para responder a las dinámicas del mercado. Disminución temporal de los niveles de ventas y rentabilidad esperados. Cambios menores a la estrategia.	Problemas no significativos en responder a las dinámicas del mercado. No existe afectación relevante en los niveles de ventas y rentabilidad esperados.
	Talento Humano	Imposibilidad de contratar y retener a personas calificadas - índice de rotación externa de > 20%	Grandes dificultades para contratar y retener a personas de reconocida experiencia - índice de rotación externa de > 10%	Contratación y retención de personal calificado cada vez más difícil - índice de rotación externa > 5%	Índice de rotación externa de empleados ligeramente superior al histórico del negocio.	No existen problemas importantes en la Contratación y retención de empleados.
	Reputación (Marca)	Instancias de mala publicidad o daño permanente en la reputación que afecte a la base entera de clientes y ocasione riesgo de continuidad del negocio.	Instancias de mala publicidad o daño en la reputación que afecta a la base de clientes en más de un área que ocasione dificultad en la viabilidad de al menos 1 marca	Instancias de mala publicidad o daño en la reputación que afecta a la base de clientes y distribuidores de 1 marca en particular.	Instancias de mala publicidad o daño en la reputación que afecta a un segmento de clientes en una marca en particular.	Instancias de mala publicidad o daño en la reputación que afecta a clientes específicos en una marca en particular.

Fuente: Definiciones hechas por la Compañía.

Autor: Gonzalo Hidalgo

Actividades de Control

La calificación que se otorga a las actividades de control sobre los procesos, permite a la Compañía dar una calificación respecto a si los controles operan de manera eficaz, y están correctamente diseñados.

Tabla 47: Esquema de Evaluación – Actividades de Control

Rating	Acción	Descripción	Evaluación
MUY ALTO	Efectivo	La Administración considera que los Controles y/o actividades de gestión están apropiadamente diseñados y operan según lo planeado.	5
ALTO	Oportunidades de mejora limitadas	La Administración considera que los controles y/o actividades de gestión están apropiadamente diseñados y operan, con oportunidades de mejora identificadas.	4
MODERADO	Oportunidades de mejora moderadas	La Administración considera que los controles clave y/o actividades de gestión están ejecutándose, con moderadas oportunidades de mejora detectadas.	3
BAJO	Oportunidades de mejora importantes	La Administración considera que existen controles y/o actividades de gestión limitados. Continúa un alto nivel de riesgo.	2
MUY BAJO	Oportunidades de mejora críticas	La Administración considera que los controles y/o actividades de gestión son inexistentes o tienen considerables deficiencias y no operan según lo planeado.	1

Fuente: Definiciones hechas por la Compañía.

Autor: Gonzalo Hidalgo

3.5.2. Metodología de Evaluación – Riesgo Inherente

1. La evaluación de riesgos se la realizó en un taller en el cual participaron 13 colaboradores líderes, de los procesos más importantes de la compañía en cargos directivos, de control y de operaciones.

Tabla 48: Comité de Evaluación

Participantes	
Cargos Directivos y Gerenciales	
(1)	Presidente
(2)	Vicepresidente
(3)	Gerente General
Cargos de Control	
(4)	Jefe de Contraloría y Riesgos
(5)	Jefe de Auditoría Interna
Jefaturas Operativas	
(6)	Jefe Departamento Legal
(7)	Jefe de Ventas Mayoreo
(8)	Jefe de Ventas Minoreo
(9)	Jefe de Cartera
(10)	Jefe Financiero
(11)	Jefe de Producción y Logística
(12)	Jefe de Talento Humano
(13)	Jefe Publicidad y Marketing

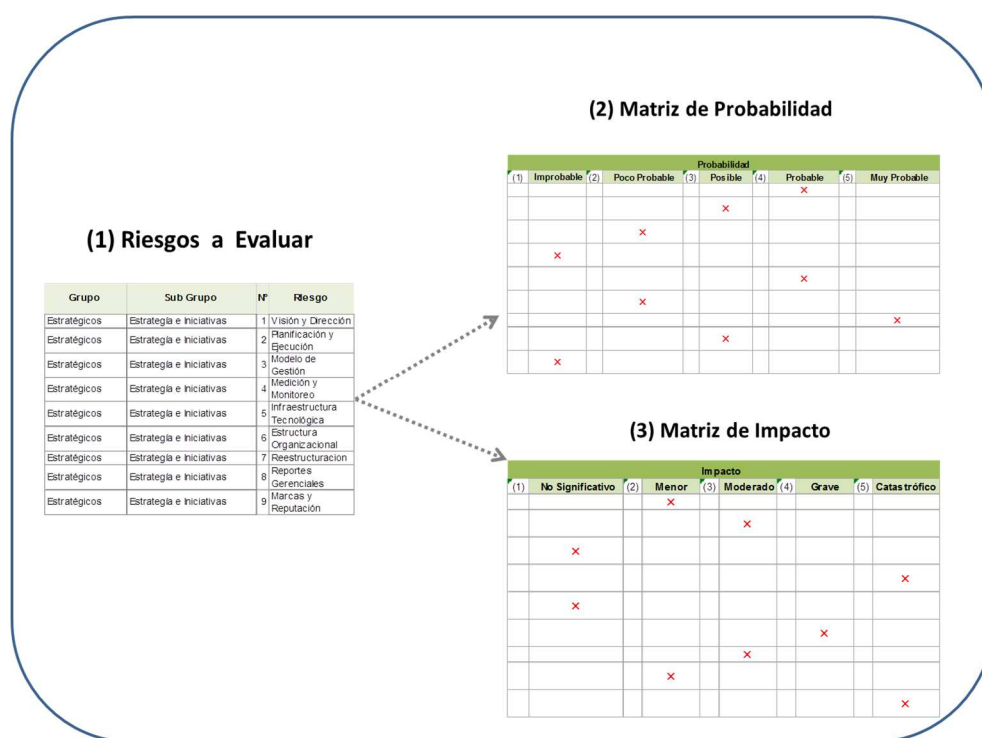
2. Una vez definidos los participantes del taller de evaluación de riesgos, se revisó cada uno de los riesgos previamente definidos y se familiarizó con todos el esquema de evaluación, para que la calificación sea lo más fiable posible con respecto a la realidad de la compañía.

3. Cada participante llenó dos matrices de calificación para impacto y probabilidad.

La calificación de impacto y probabilidad, se determinó desde una perspectiva de industria, es decir sin considerar los procesos específicos, actividades o controles que se hayan diseñado y aplicado específicamente para gestionar o mitigar el riesgo evaluado.

A continuación se muestra un ejemplo Ilustrativo:

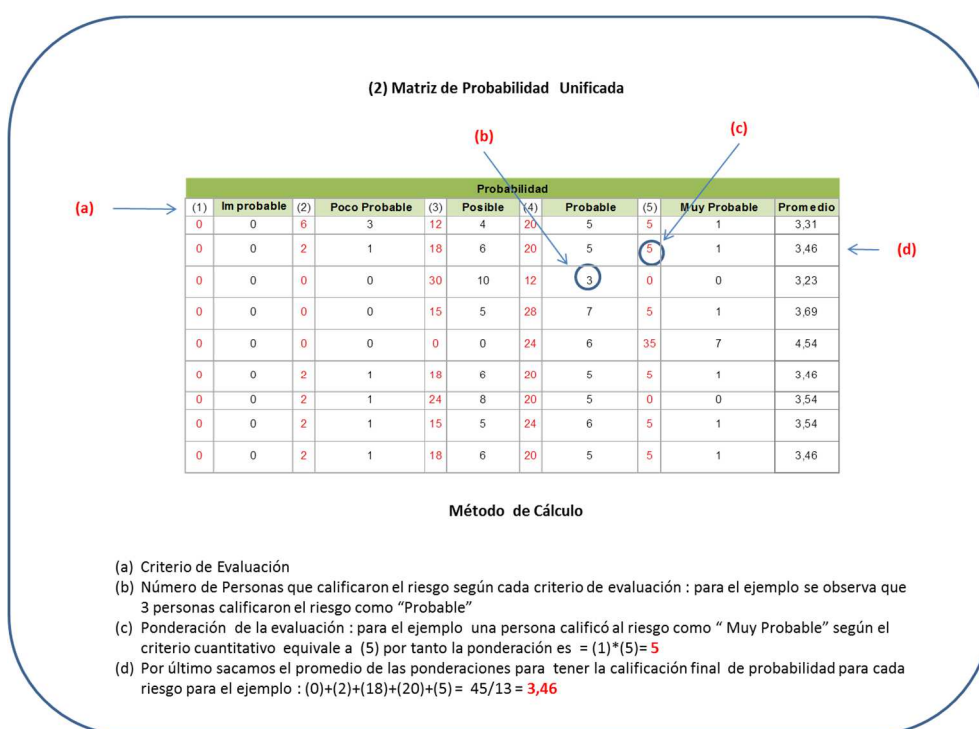
Gráfico 11: Evaluación Impacto – Probabilidad



4. Se procedió a recopilar los datos de las matrices llenadas por los 13 colaboradores y se realizó la ponderación y el promedio para otorgar la calificación final de impacto y probabilidad para cada riesgo.

A continuación se muestra un ejemplo Ilustrativo:

Gráfico 12: Método de Cálculo Probabilidad - Impacto



5. El resultado de la multiplicación de las evaluaciones de impacto y probabilidad toma el riesgo de perfil de riesgo inherente:

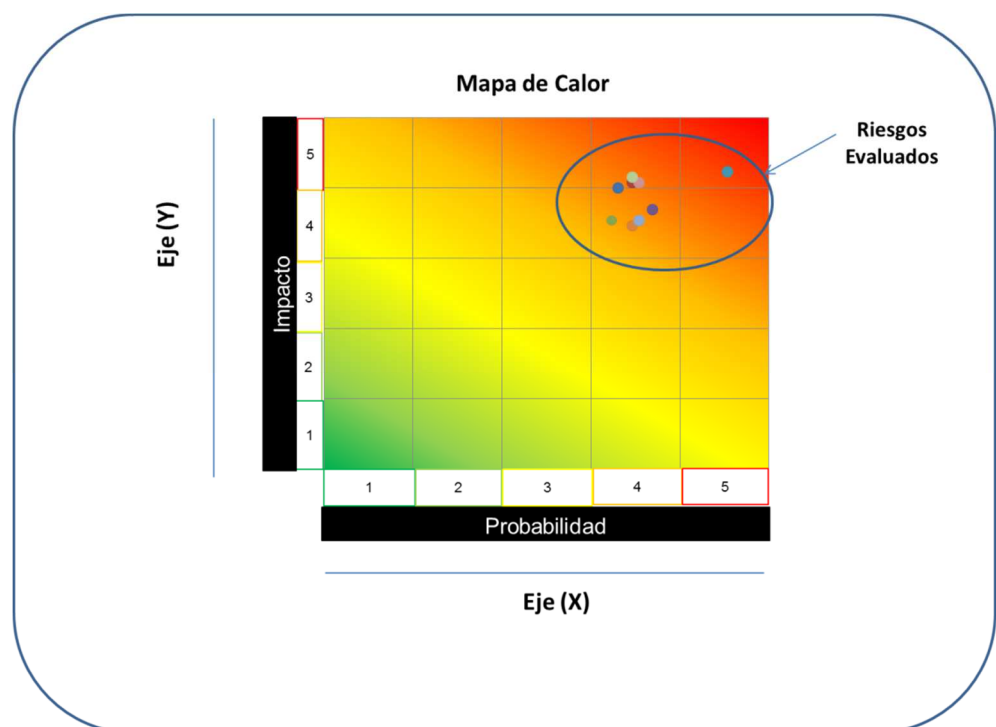
$$\text{Impacto} \times \text{Probabilidad} = \text{Riesgo Inherente}$$

El perfil de riesgo inherente ayuda a la compañía a focalizar la atención en el plan de respuesta a riesgos y en la efectividad de las actividades de control y gestión para mitigar los riesgos claves de negocio.

6. Después de obtener el “Riesgo Inherente” para cada riesgo, se procedió a crear el mapa de calor o como se conoce comúnmente el mapa de riesgos matricial, en el plano; el eje de las abscisas (X) pertenece a la probabilidad y el eje de las ordenadas (Y) pertenece al impacto:

A continuación se muestra un ejemplo Ilustrativo:

Gráfico 13: Mapa de Calor - Ilustrativo



El nivel de riesgo inherente ayuda a determinar el curso de acción apropiado para direccionar un riesgo específico:

- **Alto Impacto - Alta Probabilidad:** Estos riesgos comúnmente requieren monitoreo permanente y ser manejados principalmente por controles automáticos, debido a la alta probabilidad de ocurrencia y significativo

impacto. Los controles para mitigar estos riesgos son típicamente una combinación de controles “preventivos” y “detectivos”.

- **Alto Impacto - Baja Probabilidad:** Estos riesgos son difíciles de predecir pero pueden ser catastróficos en caso de ocurrencia, teniendo una significancia alta pero normalmente son infrecuentes (ei. desastres naturales). Los controles alrededor de este tipo de riesgo son “detectivos” y anticipan que una respuesta adecuada será llevada a cabo cuando el evento de riesgo ocurra.
- **Bajo Impacto - Alta Probabilidad:** Estos riesgos son frecuentes y tienden a ser parte de operaciones rutinarias. Son relativamente predecibles y pueden ser administrados a través de controles preventivos efectivos.
- **Bajo Impacto Bajo - Probabilidad:** Estos riesgos son infrecuentes y sin impacto significativo, pueden ser gestionados a través de una combinación de controles preventivos y detectivos.

3.5.3. Presentación de Resultados – Riesgo Inherente

Resultados - Riesgo Inherente Riesgos Estratégicos – Estrategias e Iniciativas

Gráfico 14: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Estrategia e Iniciativas)

Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad										
				(1)	Improbable	(2)	Poco Probable	(3)	Posible	(4)	Probable	(5)	Muy Probable	Promedio
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	1	Visión y Dirección	0	0	0	0	9	3	20	5	25	5	4,15
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	2	Planificación y Ejecución	0	0	0	0	6	2	20	5	30	6	4,31
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	3	Modelo de Gestión	0	0	0	0	9	3	24	6	20	4	4,08
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	4	Medición y Monitoreo	0	0	0	0	18	6	24	6	5	1	3,62
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	5	Infraestructura Tecnológica	0	0	0	0	0	0	24	6	35	7	4,54
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	6	Estructura Organizacional	0	0	0	0	3	1	24	6	30	6	4,38
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	7	Reestructuración	0	0	0	0	3	1	12	3	45	9	4,62
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	8	Reportes Gerenciales	0	0	0	0	0	0	24	6	35	7	4,54
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	9	Marcas y Reputación	0	0	0	0	3	1	24	6	30	6	4,38

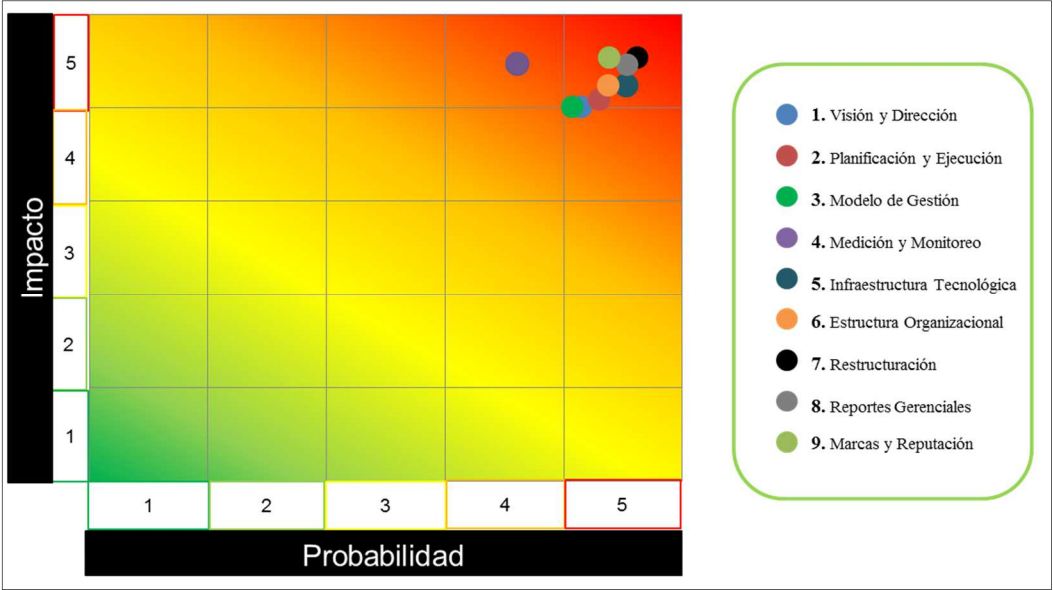
Gráfico 15: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo - (Estrategia e Iniciativas)

Impacto											Perfil de
(1)	No Significativo	(2)	Menor	(3)	Moderado	(4)	Grave	(5)	Catastrófico	Promedio	Riesgo
0	0	0	0	12	4	20	5	20	4	4,00	16,62
0	0	0	0	6	2	32	8	15	3	4,08	17,56
0	0	0	0	15	5	12	3	25	5	4,00	16,31
0	0	0	0	0	0	28	7	30	6	4,46	16,13
0	0	0	0	0	0	40	10	15	3	4,23	19,20
0	0	0	0	0	0	40	10	15	3	4,23	18,55
0	0	0	0	0	0	24	6	35	7	4,54	20,95
0	0	0	0	0	0	28	7	30	6	4,46	20,25
0	0	0	0	0	0	24	6	35	7	4,54	19,90

Gráfico 16: Cuadro Resumen – (Estrategia e Iniciativas)

Probabilidad	Impacto	N°	Perfil de Riesgo
4,15	4,00	1	16,62
4,31	4,08	2	17,56
4,08	4,00	3	16,31
3,62	4,46	4	16,13
4,54	4,23	5	19,20
4,38	4,23	6	18,55
4,62	4,54	7	20,95
4,54	4,46	8	20,25
4,38	4,54	9	19,90

Gráfico 17: Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Estrategias e Iniciativas)



Resultados - Riesgo Inherente - Riesgos Estratégicos – Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones

Gráfico 18: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones)

Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad										
				(1)	Improbable	(2)	Poco Probable	(3)	Posible	(4)	Probable	(5)	Muy Probable	Promedio
Estratégicos	Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones	1	Valoración y Precio	1	1	10	5	18	6	0	0	0	0	2,23
Estratégicos	Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones	2	Due Diligence	2	2	16	8	6	2	4	1	0	0	2,15
Estratégicos	Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones	3	Ejecución e Integración	0	0	18	9	3	1	12	3	0	0	2,54
Estratégicos	Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones	4	Alianzas y Asociaciones	0	0	20	10	6	2	4	1	0	0	2,31

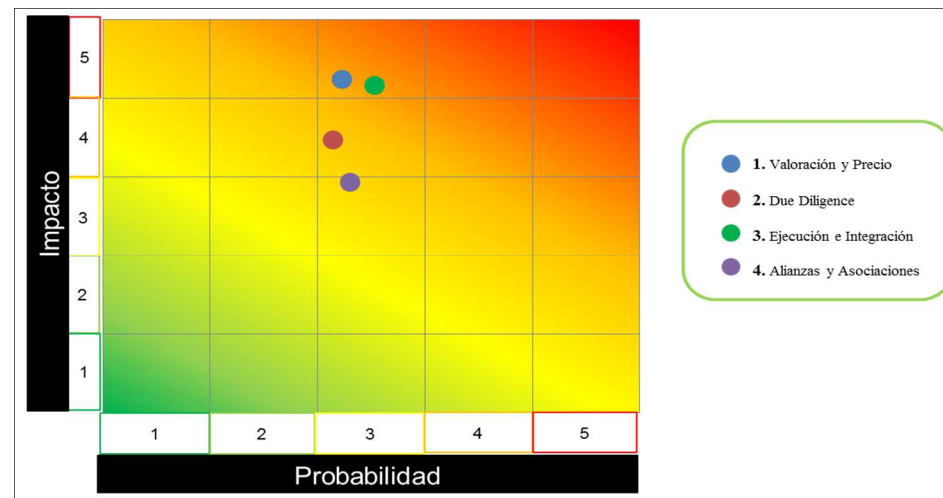
Gráfico 19: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo - (Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones)

Impacto											Perfil de
(1)	No Significativo	(2)	Menor	(3)	Moderado	(4)	Grave	(5)	Catastrófico	Promedio	Riesgo
0	0	0	0	0	0	40	10	15	3	4,23	9,44
0	0	0	0	27	9	8	2	10	2	3,46	7,46
0	0	0	0	0	0	44	11	10	2	4,15	10,54
0	0	10	5	15	5	8	2	5	1	2,92	6,75

Gráfico 20: Cuadro Resumen - (Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones)

Probabilidad	Impacto	Nº	Perfil de Riesgo
2,23	4,23	1	9,44
2,15	3,46	2	7,46
2,54	4,15	3	10,54
2,31	2,92	4	6,75

Gráfico 21: Mapa de Calor - Riesgo Inherente - (Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones)



Resultados - Riesgo Inherente - Riesgos Estratégicos – Dinámica del Mercado

Gráfico 22: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Dinámica del Mercado)

Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad										
				(1)	Improbable	(2)	Poco Probable	(3)	Posible	(4)	Probable	(5)	Muy Probable	Promedio
Estratégicos	Dinámica del Mercado	1	Competencia	0	0	0	0	0	0	12	3	50	10	4,77
				0	0	0	0	12	4	28	7	10	2	3,85
Estratégicos	Dinámica del Mercado	2	Presión en Precios	0	0	0	0	18	6	24	6	5	1	3,62
Estratégicos	Dinámica del Mercado	3	Demanda	0	0	0	0	9	3	12	3	35	7	4,31
Estratégicos	Dinámica del Mercado	4	Factores Macro - Económicos	0	0	2	1	24	8	16	4	0	0	3,23
Estratégicos	Dinámica del Mercado	5	Tendencias en Estilos de Vida	0	0	0	0	15	5	8	2	30	6	4,08
Estratégicos	Dinámica del Mercado	6	Factores Socio- Políticos	0	0	0	0	18	6	24	6	5	1	3,62
Estratégicos	Dinámica del Mercado	7	Tendencias Tecnológicas											

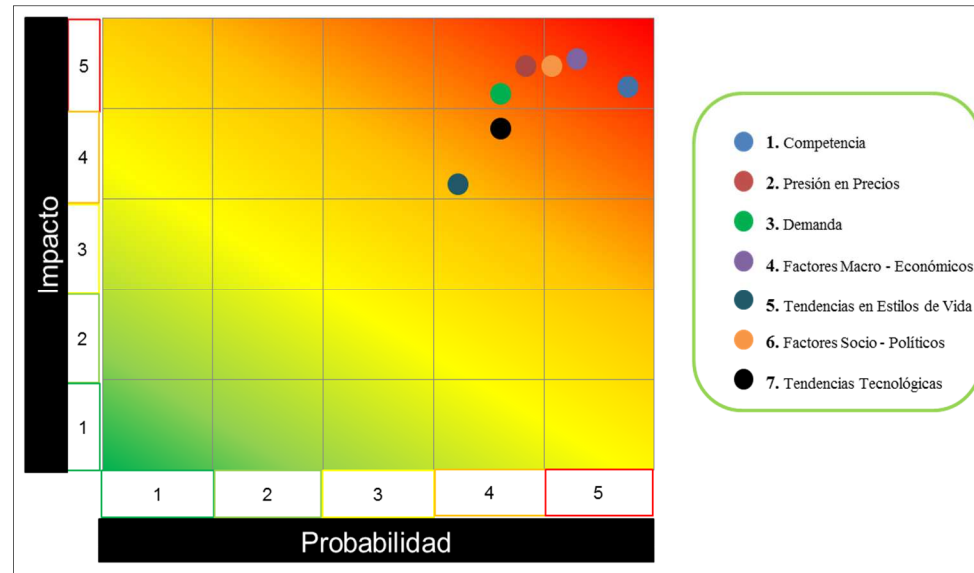
Gráfico 23: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo - (Dinámica del Mercado)

Impacto											Perfil de
(1)	No Significativo	(2)	Menor	(3)	Moderado	(4)	Grave	(5)	Catastrófico	Promedio	Riesgo
0	0	0	0	0	0	40	10	15	3	4,23	20,18
0	0	0	0	0	0	28	7	30	6	4,46	17,16
0	0	0	0	3	1	36	9	15	3	4,15	15,02
0	0	0	0	0		24	6	35	7	4,54	19,55
0	0	8	4	9	3	24	6	0	0	3,15	10,19
0	0	0	0	0	0	28	7	30	6	4,46	18,19
0	0	0	0	15	5	24	6	10	2	3,77	13,63

Gráfico 24: Cuadro Resumen - (Dinámica del Mercado)

Probabilidad	Impacto	N°	Perfil de Riesgo
4,77	4,23	1	20,18
3,85	4,46	2	17,16
3,62	4,15	3	15,02
4,31	4,54	4	19,55
3,23	3,15	5	10,19
4,08	4,46	6	18,19
3,62	3,77	7	13,63

Gráfico 25: Mapa de Calor - Riesgo Inherente - (Dinámica del Mercado)



Resultados - Riesgo Inherente - Riesgos Estratégicos – Comunicación y Relación con los Accionistas

Gráfico 26: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Comunicación y Relación con los Accionistas)

Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad										
				(1)	Improbable	(2)	Poco Probable	(3)	Posible	(4)	Probable	(5)	Muy Probable	Promedio
Estratégicos	Comunicación y Relación con los Accionistas	1	Relación con los Accionistas	0	0	0	0	9	3	16	4	30	6	4,23
Estratégicos	Comunicación y Relación con los Accionistas	2	Comunicación de Crisis	0	0	2	1	6	2	16	4	30	6	4,15
Estratégicos	Comunicación y Relación con los Accionistas	3	Comunicación a los Empleados	0	0	0	0	0	0	24	6	35	7	4,54

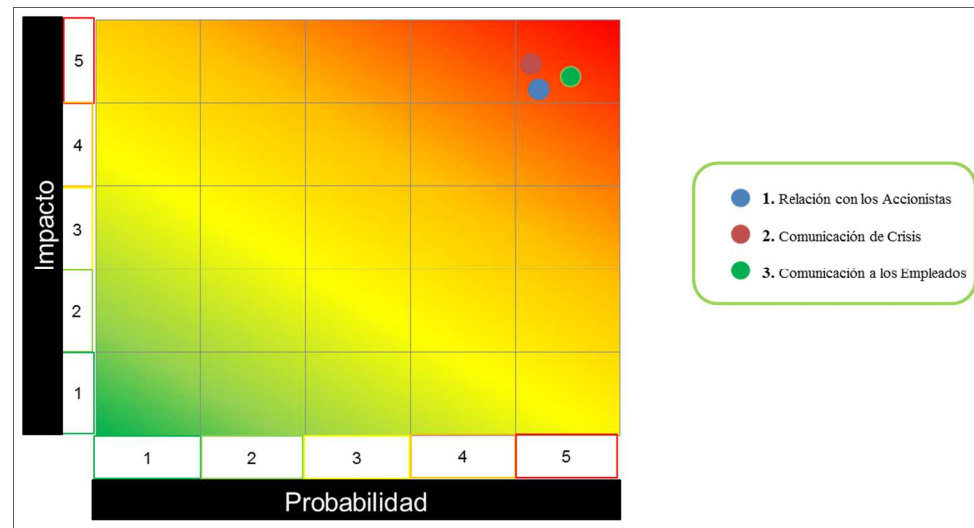
Gráfico 27: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo - (Comunicación y Relación con los Accionistas)

Impacto											Perfil de Riesgo
(1)	No Significativo	(2)	Menor	(3)	Moderado	(4)	Grave	(5)	Catastrófico	Promedio	
0	0	0	0	9	3	20	5	25	5	4,15	17,57
0	0	0	0	0	0	28	7	30	6	4,46	18,53
0	0	0	0	6	2	20	5	30	6	4,31	19,55

Gráfico 28: Cuadro Resumen - (Comunicación y Relación con los Accionistas)

Probabilidad	Impacto	N°	Perfil de Riesgo
4,23	4,15	1	17,57
4,15	4,46	2	18,53
4,54	4,31	3	19,55

Gráfico 29: Mapa de Calor - Riesgo Inherente - (Comunicación y Relación con los Accionistas)



Resultados - Riesgo Inherente - Riesgos Estratégicos – Talento Humano

Gráfico 30: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Talento Humano)

Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad										
				(1)	Improbable	(2)	Poco Probable	(3)	Posible	(4)	Probable	(5)	Muy Probable	Promedio
Estratégicos	Talento Humano	1	Cultura	0	0	2	1	6	2	16	4	30	6	4,15
Estratégicos	Talento Humano	2	Reclutamiento y Retención de Personal	0	0	0	0	3	1	16	4	40	8	4,54
Estratégicos	Talento Humano	3	Evaluación del Desempeño	0	0	0	0	9	3	24	6	20	4	4,08
Estratégicos	Talento Humano	4	Planificación de Sucesión	0	0	0	0	0	0	24	6	35	7	4,54
Estratégicos	Talento Humano	5	Compensación y Beneficios	0	0	0	0	21	7	24	6	0	0	3,46

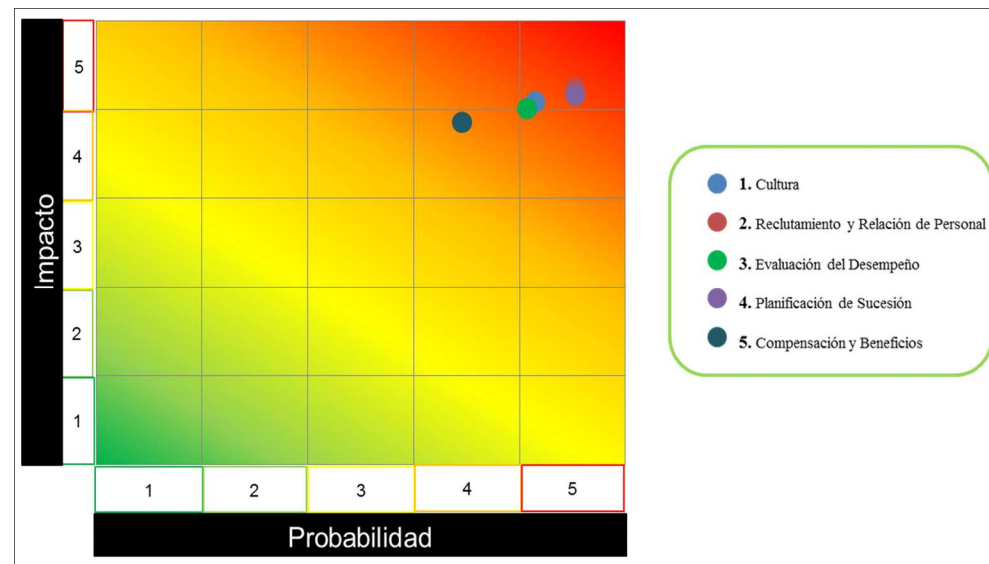
Gráfico 31: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Talento Humano)

Impacto											Perfil de Riesgo
(1)	No Significativo	(2)	Menor	(3)	Moderado	(4)	Grave	(5)	Catastrófico	Promedio	
0	0	0	0	9	3	24	6	20	4	4,08	16,93
0	0	0	0	3	1	32	8	20	4	4,23	19,20
0	0	0	0	3	1	44	11	5	1	4,00	16,31
0	0	2	1	3	1	24	6	25	5	4,15	18,85
0	0	0	0	6	2	44	11	0	0	3,85	13,31

Gráfico 32: Cuadro Resumen – (Talento Humano)

Probabilidad	Impacto	N°	Perfil de Riesgo
4,15	4,08	1	17,25
4,54	4,23	2	19,20
4,08	4,00	3	17,25
4,54	4,15	4	19,20
3,46	3,85	5	13,31

Gráfico 33: Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Talento Humano)



Resultados - Riesgo Inherente - Riesgos Operacionales – Ventas y Marketing

Gráfico 34: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Ventas y Marketing)

Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad										
				(1)	Improbable	(2)	Poco Probable	(3)	Posible	(4)	Probable	(5)	Muy Probable	Promedio
Operaciones	Ventas y Marketing	1	Desarrollo de Nuevos Productos	0	0	2	1	30	10	8	2	0	0	3,08
Operaciones	Ventas y Marketing	2	Marketing	0	0	0	0	3	1	40	10	10	2	4,08
Operaciones	Ventas y Marketing	3	Publicidad	0	0	4	2	27	9	8	2	0	0	3,00
Operaciones	Ventas y Marketing	4	Precios y Promociones	0	0	0	0	36	12	4	1	0	0	3,08
Operaciones	Ventas y Marketing	5	Pérdida del Valor de la Marca	0	0	12	6	21	7	0	0	0	0	2,54
Operaciones	Ventas y Marketing	6	Canales de Venta	0	0	0	0	9	3	20	5	25	5	4,15
Operaciones	Ventas y Marketing	7	Relación con Tiendas (Distribuidores)	0	0	0	0	24	8	12	3	10	2	3,54
Operaciones	Ventas y Marketing	8	Límites de Crédito	0	0	0	0	3	1	20	5	35	7	4,46
Operaciones	Ventas y Marketing	9	Soporte al Cliente	0	0	0	0	15	5	24	6	10	2	3,77
Operaciones	Ventas y Marketing	10	Facturación	0	0	2	1	9	3	24	6	15	3	3,85

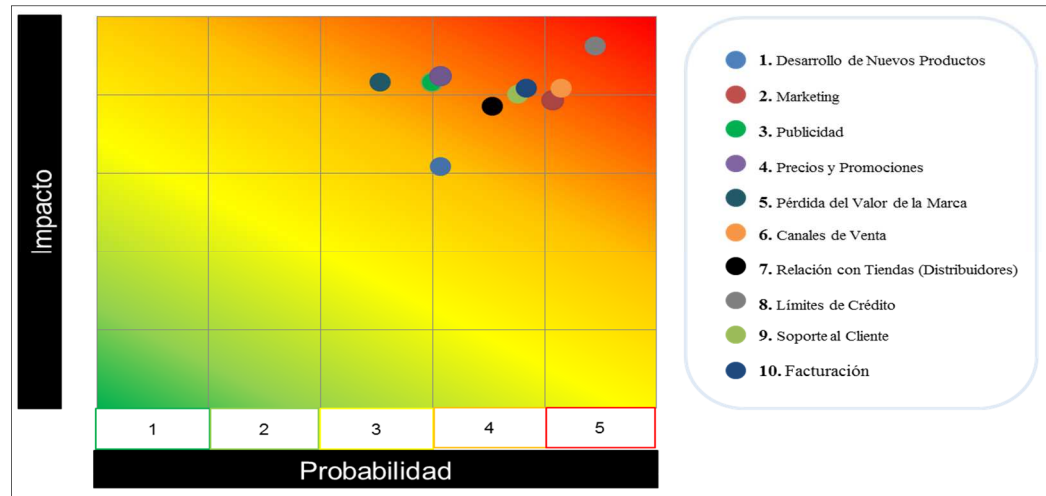
Gráfico 35: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Ventas y Marketing)

Impacto											Perfil de Riesgo
(1)	No Significativo	(2)	Menor	(3)	Moderado	(4)	Grave	(5)	Catastrófico	Promedio	
0	0	0	0	36	12	4	1	0	0	3,08	9,47
0	0	0	0	6	2	40	10	5	1	3,92	15,99
0	0	0	0	0	0	44	11	10	2	4,15	12,46
0	0	0	0	0	0	40	10	15	3	4,23	13,02
0	0	0	0	0	0	44	11	10	2	4,15	10,54
0	0	0	0	0	0	48	12	5	1	4,08	16,93
0	0	0	0	9	3	36	9	5	1	3,85	13,61
0	0	0	0	0		20	5	40	8	4,62	20,59
0	0	0	0	6	2	36	9	10	2	4,00	15,08
0	0	0	0	6	2	32	8	15	3	4,08	15,68

Gráfico 36: Cuadro Resumen – (Ventas y Marketing)

Probabilidad	Impacto	N°	Perfil de Riesgo
3,08	3,08	1	9,47
4,08	3,92	2	15,99
3,00	4,15	3	12,46
3,08	4,23	4	13,02
2,54	4,15	5	10,54
4,15	4,08	6	16,93
3,54	3,85	7	13,61
4,46	4,62	8	20,59
3,77	4,00	9	15,08
3,85	4,08	10	15,68

Gráfico 37: Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Ventas y Marketing)



Resultados - Riesgo Inherente - Riesgos Operacionales – Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución

Gráfico 38: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución)

Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad										
				(1)	Improbable	(2)	Poco Probable	(3)	Posible	(4)	Probable	(5)	Muy Probable	Promedio
Operaciones	Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	1	Planificación	0	0	0	0	24	8	20	5	0	0	3,38
Operaciones	Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	2	Compras	0	0	0	0	18	6	24	6	5	1	3,62
Operaciones	Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	3	Inventarios	0	0	0	0	0	0	28	7	30	6	4,46
Operaciones	Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	4	Gestión de Proveedores	0	0	0	0	0		32	8	25	5	4,38
Operaciones	Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	5	Producción	0	0	0	0	9	3	20	5	25	5	4,15
Operaciones	Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	6	Distribución / Logística	0	0	0	0	0	0	40	10	15	3	4,23
Operaciones	Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	7	Administración de Flota	0	0	0	0	15	5	24	6	10	2	3,77
Operaciones	Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	8	Revisión de Calidad	0	0	0	0	21	7	24	6	0	0	3,46
Operaciones	Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	9	Control de Costos	0	0	0	0	9	3	12	3	35	7	4,31

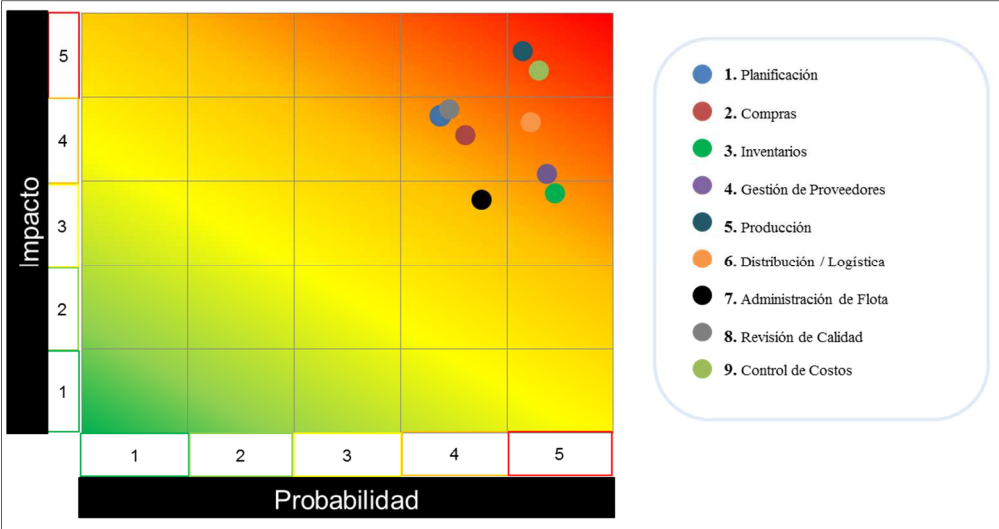
Gráfico 39: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo - (Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución)

Impacto											Perfil de Riesgo
(1)	No Significativo	(2)	Menor	(3)	Moderado	(4)	Grave	(5)	Catastrófico	Promedio	
0	0	0	0	15	5	24	6	10	2	3,77	12,76
0	0	2	1	15	5	24	6	5	1	3,54	12,79
0	0	10	5	15	5	12	3	0	0	2,85	12,70
0	0	4	2	24	8	12	3	0	0	3,08	13,49
0	0	0	0	0	0	24	6	35	7	4,54	18,85
0	0	0	0	21	7	12	3	15	3	3,69	15,62
0	0	12	6	15	5	4	1	5	1	2,77	10,44
0	0	0	0	15	5	20	5	15	3	3,85	13,31
0	0	0	0	9	3	12	3	35	7	4,31	18,56

Gráfico 40: Cuadro Resumen - (Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución)

Probabilidad	Impacto	N°	Perfil de Riesgo
3,38	3,77	1	12,76
3,62	3,54	2	12,79
4,46	2,85	3	12,70
4,38	3,08	4	13,49
4,15	4,54	5	18,85
4,23	3,69	6	15,62
3,77	2,77	7	10,44
3,46	3,85	8	13,31
4,31	4,31	9	18,56

Gráfico 41: Mapa de Calor – Riesgo Inherente - (Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución)



Resultados - Riesgo Inherente - Riesgos Operacionales – Gestión de Activos

Gráfico 42: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Gestión de Activos)

Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad										
				(1)	Improbable	(2)	Poco Probable	(3)	Posible	(4)	Probable	(5)	Muy Probable	Promedio
Operaciones	Gestión de Activos	1	Planificación y Gestión de Proyectos	0	0	0	0	9	3	32	8	10	2	3,92
Operaciones	Gestión de Activos	2	Construcción y Mantenimiento	0	0	0	0	6	2	40	10	5	1	3,92
Operaciones	Gestión de Activos	3	Administración de Bienes Raíces	0	0	0	0	9	3	20	5	25	5	4,15
Operaciones	Gestión de Activos	4	Propiedad, Planta y Equipo	0	0	0	0	18	6	24	6	5	1	3,62

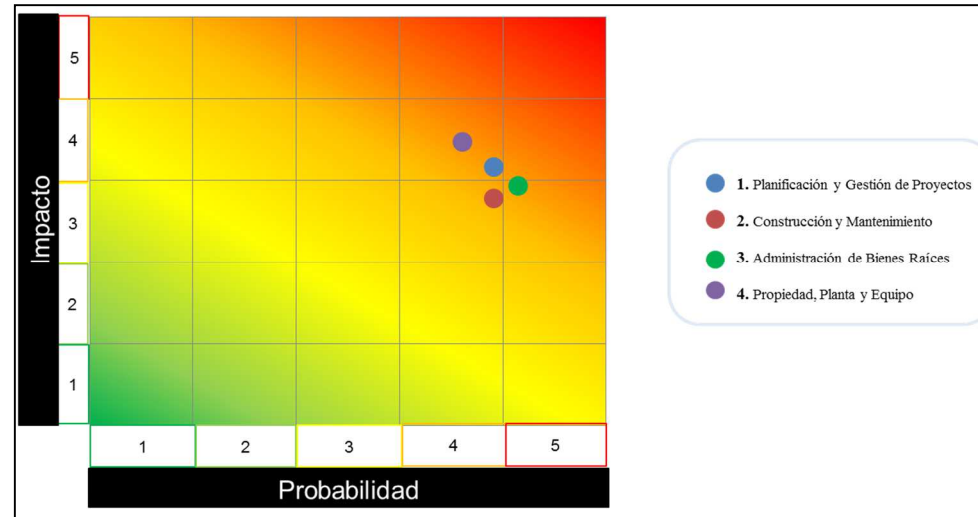
Gráfico 43: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Gestión de Activos)

Impacto											Perfil de Riesgo
(1)	No Significativo	(2)	Menor	(3)	Moderado	(4)	Grave	(5)	Catastrófico	Promedio	
0	0	4	2	21	7	16	4	0	0	3,15	12,37
0	0	12	6	12	4	12	3	0	0	2,77	10,86
0	0	8	4	18	6	12	3	0	0	2,92	12,14
0	0	2	1	15	5	28	7	0	0	3,46	12,51

Gráfico 44: Cuadro Resumen – (Gestión de Activos)

Probabilidad	Impacto	Nº	Perfil de Riesgo
3,92	3,15	1	12,37
3,92	2,77	2	10,86
4,15	2,92	3	12,14
3,62	3,46	4	12,51

Gráfico 45: Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Gestión de Activos)



Resultados - Riesgo Inherente - Riesgos Operacionales – Tecnologías de la Información

Gráfico 46: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Tecnologías de la Información)

Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad										
				(1)	Improbable	(2)	Poco Probable	(3)	Posible	(4)	Probable	(5)	Muy Probable	Promedio
Operaciones	Tecnologías de la Información	1	Seguridad / Accesos	0	0	12	6	15	5	8	2	0	0	2,69
Operaciones	Tecnologías de la Información	2	Disponibilidad / Continuidad	0	0	20	10	9	3	0	0	0	0	2,23
Operaciones	Tecnologías de la Información	3	Desarrollo de Aplicaciones	0	0	6	3	9	3	28	7	0	0	3,31
Operaciones	Tecnologías de la Información	4	Integridad de Datos	0	0	6	3	15	5	20	5	0	0	3,15
Operaciones	Tecnologías de la Información	5	Planear Infraestructura de T.I.	0	0	4	2	24	8	8	2	5	1	3,15
Operaciones	Tecnologías de la Información	6	Soporte al Negocio	0	0	16	8	15	5	0	0	0	0	2,38

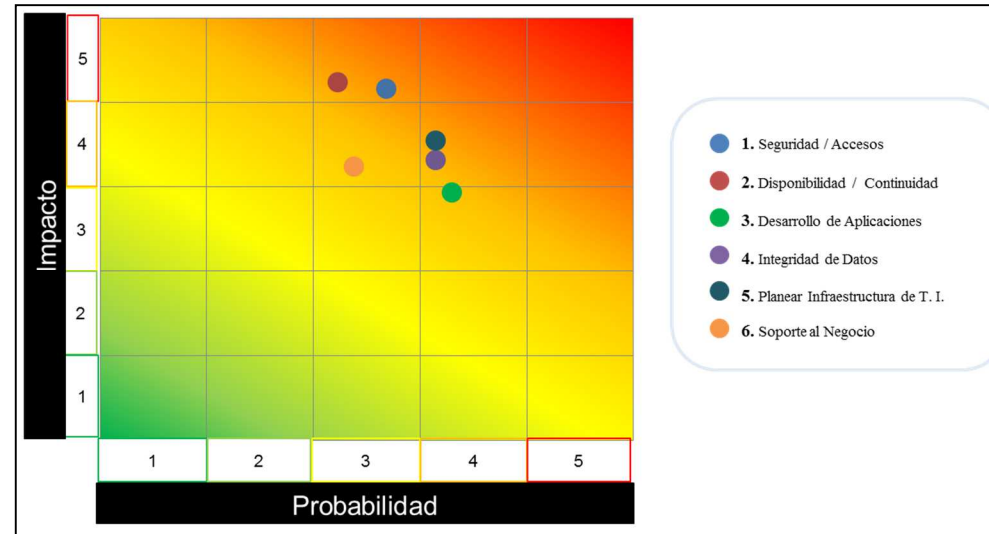
Gráfico 47: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo - (Tecnologías de la Información)

Impacto											Perfil de Riesgo
(1)	No Significativo	(2)	Menor	(3)	Moderado	(4)	Grave	(5)	Catastrófico	Promedio	
0	0	0	0	0	0	44	11	10	2	4,15	11,18
0	0	0	0	0	0	40	10	15	3	4,23	9,44
0	0	6	3	24	8	8	2	0	0	2,92	9,67
0	0	4	2	15	5	24	6	0	0	3,31	10,43
0	0	0	0	18	6	28	7	0	0	3,54	11,16
0	0	4	2	18	6	20	5	0	0	3,23	7,70

Gráfico 48: Cuadro Resumen - (Tecnologías de la Información)

Probabilidad	Impacto	Nº	Perfil de Riesgo
2,69	4,15	1	11,18
2,23	4,23	2	9,44
3,31	2,92	3	9,67
3,15	3,31	4	10,43
3,15	3,54	5	11,16
2,38	3,23	6	7,70

Gráfico 49: Mapa de Calor - Riesgo Inherente - (Tecnologías de la Información)



Resultados - Riesgo Inherente - Riesgos Operacionales – Amenazas

Gráfico 50: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Amenazas)

Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad										
				(1)	Improbable	(2)	Poco Probable	(3)	Posible	(4)	Probable	(5)	Muy Probable	Promedio
Operaciones	Amenazas	1	Eventos Naturales	0	0	12	6	21	7	0	0	0	0	2,54
Operaciones	Amenazas	2	Terrorismo y Actos Maliciosos	3	3	14	7	9	3	0	0	0	0	2,00
Operaciones	Amenazas	3	Gestión de la Continuidad	2	2	12	6	15	5	0	0	0	0	2,23

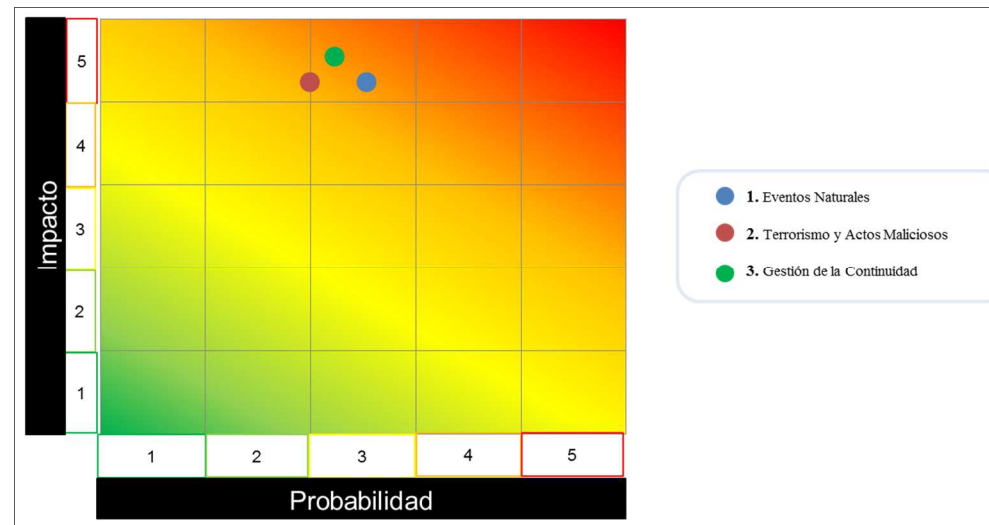
Gráfico 51: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Amenazas)

Impacto											Perfil de Riesgo
(1)	No Significativo	(2)	Menor	(3)	Moderado	(4)	Grave	(5)	Catastrófico	Promedio	
0	0	0	0	0	0	40	10	15	3	4,23	10,74
0	0	0	0	0	0	40	10	15	3	4,23	8,46
0	0	0	0	0	0	24	6	35	7	4,54	10,12

Gráfico 52: Cuadro Resumen – (Amenazas)

Probabilidad	Impacto	N°	Perfil de Riesgo
2,54	4,23	1	10,74
2,00	4,23	2	8,46
2,23	4,54	3	10,12

Gráfico 53: Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Amenazas)



Resultados - Riesgo Inherente - Riesgos de Cumplimiento – Gobierno (Dirección)

Gráfico 54: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Gobierno –Dirección)

Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad										
				(1)	Improbable	(2)	Poco Probable	(3)	Posible	(4)	Probable	(5)	Muy Probable	Promedio
Cumplimiento	Gobierno (Dirección)	1	Desempeño de la Dirección	0	0	0	0	15	5	24	6	10	2	3,77
Cumplimiento	Gobierno (Dirección)	2	Tono desde Arriba	0	0	12	6	9	3	12	3	5	1	2,92
Cumplimiento	Gobierno (Dirección)	3	Ambiente de Control	0	0	0	0	18	6	24	6	5	1	3,62
Cumplimiento	Gobierno (Dirección)	4	Responsabilidad Social Corporativa	0	0	0	0	0	0	28	7	30	6	4,46
Cumplimiento	Gobierno (Dirección)	5	Políticas y Procedimientos	0	0	0	0	15	5	20	5	15	3	3,85

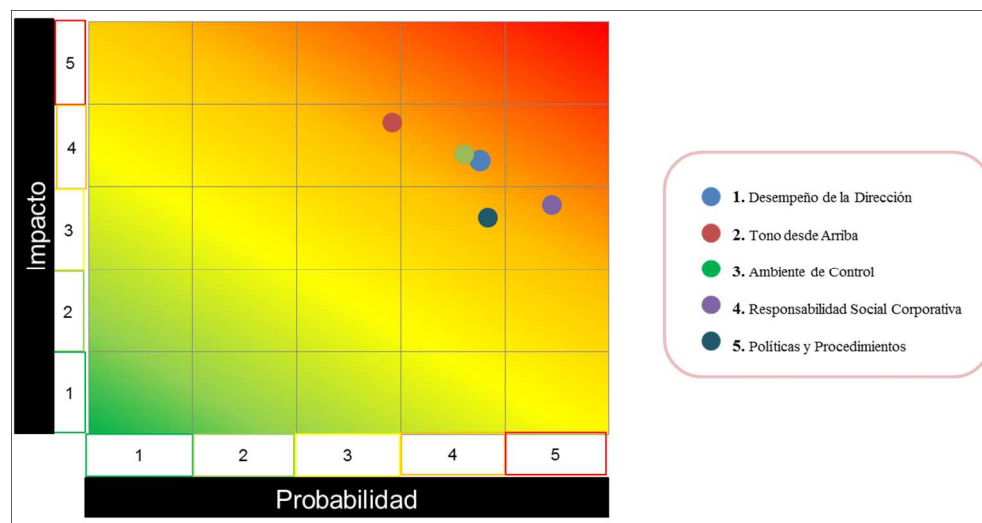
Gráfico 55: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo - (Gobierno –Dirección)

Impacto											Perfil de Riesgo
(1)	No Significativo	(2)	Menor	(3)	Moderado	(4)	Grave	(5)	Catastrófico	Promedio	
0	0	4	2	15	5	24	6	0	0	3,31	12,47
0	0	0	0	12	4	32	8	5	1	3,77	11,02
0	0	2	1	18	6	24	6	0	0	3,38	12,24
0	0	14	7	18	6	4	1	0	0	2,77	12,36
2	2	8	4	12	4	12	3	0	0	2,62	10,06

Gráfico 56: Cuadro Resumen - (Gobierno –Dirección)

Probabilidad	Impacto	N°	Perfil de Riesgo
3,77	3,31	1	12,47
2,92	3,77	2	11,02
3,62	3,38	3	12,24
4,46	2,77	4	12,36
3,85	2,62	5	10,06

Gráfico 57: Mapa de Calor - Riesgo Inherente - (Gobierno –Dirección)



Resultados - Riesgo Inherente - Riesgos de Cumplimiento – Código de Conducta – Legal

Gráfico 58: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Código de Conducta – Legal)

Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad									
				(1)	Improbable	(2)	Poco Probable	(3)	Posible	(4)	Probable	(5)	Muy Probable
Cumplimiento	Código de Conducta	1	Ética	0	0	20	10	9	3	0	0	0	2,23
Cumplimiento	Código de Conducta	2	Fraude	0	0	14	7	9	3	12	3	0	2,69
Cumplimiento	Legal	1	Contratación	0	0	16	8	12	4	4	1	0	2,46
Cumplimiento	Legal	2	Contingencias	0	0	10	5	15	5	12	3	0	2,85
Cumplimiento	Legal	3	Propiedad Intelectual	0	0	12	6	21	7	0	0	0	2,54
Cumplimiento	Legal	4	Garantías	0	0	14	7	9	3	12	3	0	2,69

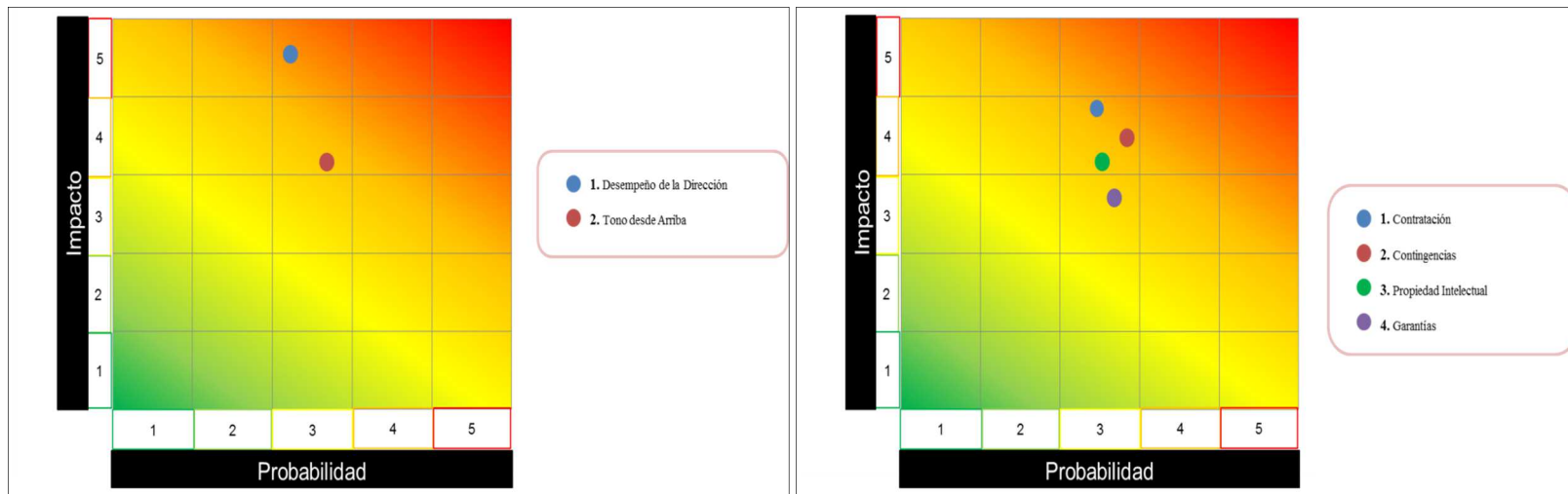
Gráfico 59: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Código de Conducta – Legal)

Impacto											Perfil de Riesgo
(1)	No Significativo	(2)	Menor	(3)	Moderado	(4)	Grave	(5)	Catastrófico	Promedio	
0	0	0	0	0	0	24	6	35	7	4,54	10,12
0	0	0	0	33	11	8	2	0	0	3,15	8,49
0	0	0	0	15	5	20	5	15	3	3,85	9,47
0	0	0		21	7	24	6	0	0	3,46	9,85
0	0	6	3	15	5	20	5	0	0	3,15	8,01
0	0	12	6	15	5	8	2	0	0	2,69	7,25

Gráfico 60: Cuadro Resumen – (Código de Conducta – Legal)

Probabilidad	Impacto	N° Perfil de Riesgo	
2,23	4,54	1	10,12
2,69	3,15	2	8,49
2,46	3,85	1	9,47
2,85	3,46	2	9,85
2,54	3,15	3	8,01
2,69	2,69	4	7,25

Gráfico 61: Mapa de Calor – Riesgo Inherente – (Código de Conducta – Legal)



Resultados - Riesgo Inherente - Riesgos de Cumplimiento – Regulatorio

Gráfico 62: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Regulatorio)

Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad										
				(1)	Improbable	(2)	Poco Probable	(3)	Posible	(4)	Probable	(5)	Muy Probable	Promedio
Cumplimiento	Regulatorio	1	Comercial	0	0	12	6	21	7	0	0	0	0	2,54
Cumplimiento	Regulatorio	2	Aduanero	0	0	10	5	15	5	12	3	0	0	2,85
Cumplimiento	Regulatorio	3	Laboral	0	0	0	0	3	1	24	6	30	6	4,38
Cumplimiento	Regulatorio	4	Salud, Seguridad y Medio Ambiente	0	0	10	5	6	2	24	6	0	0	3,08
Cumplimiento	Regulatorio	5	Anti - Monopolio	0	0	20	10	9	3	0	0	0	0	2,23
Cumplimiento	Regulatorio	6	Protección de la Información y Privacidad	0	0	16	8	6	2	8	2	5	1	2,69
Cumplimiento	Regulatorio	7	Tributario	0	0	0	0	9	3	20	5	25	5	4,15

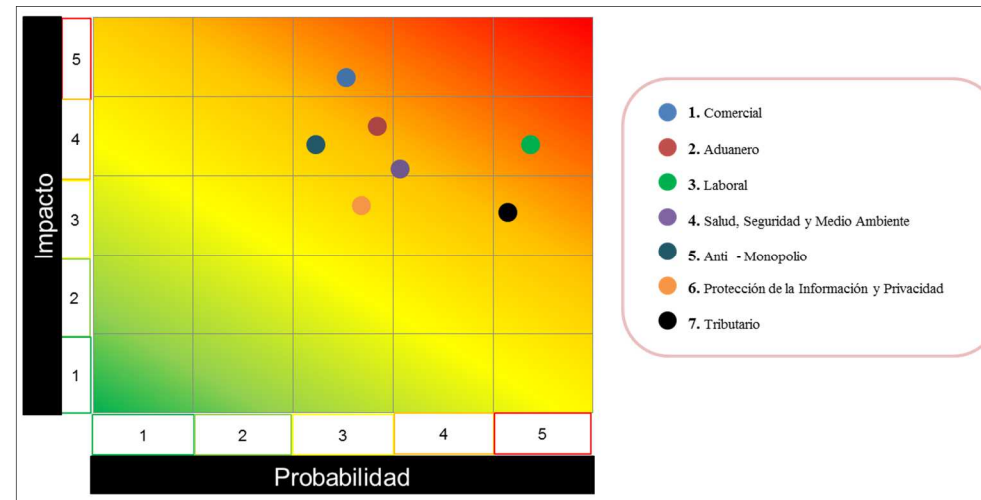
Gráfico 63: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Regulatorio)

Impacto										Perfil de Riesgo
(1)	No Significativo	(2)	Menor	(3)	Moderado	(4)	Grave	(5)	Catastrófico	
0	0	0	0	0		40	10	15	3	4,23
0	0	0	0	18	6	24	6	5	1	3,62
0	0	4	2	12	4	28	7	0	0	3,38
0	0	2	1	30	10	8	2	0	0	3,08
0	0	4	2	12	4	28	7	0	0	3,38
0	0	12	6	18	6	4	1	0	0	2,62
0	0	16	8	9	3	8	2	0	0	2,54
										10,74
										10,29
										14,84
										9,47
										7,55
										7,04
										10,54

Gráfico 64: Cuadro Resumen – (Regulatorio)

Probabilidad	Impacto	N°	Perfil de Riesgo
2,54	4,23	1	10,74
2,85	3,62	2	10,29
4,38	3,38	3	14,84
3,08	3,08	4	9,47
2,23	3,38	5	7,55
2,69	2,62	6	7,04
4,15	2,54	7	10,54

Gráfico 65: Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Regulatorio)



Resultados - Riesgo Inherente - Riesgos Financieros – Planificación y Asignación de Recursos

Gráfico 66: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Planificación y Asignación de Recursos)

Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad										
				(1)	Improbable	(2)	Poco Probable	(3)	Posible	(4)	Probable	(5)	Muy Probable	Promedio
Financiero	Planificación y Asignación de Recursos	1	Presupuestos y Proyecciones	0	0	0	0	6	2	28	7	20	4	4,15
Financiero	Planificación y Asignación de Recursos	2	Gastos de Capital	0	0	0	0	18	6	28	7	0	0	3,54
Financiero	Planificación y Asignación de Recursos	3	Servicios Compartidos (Back- Office)	0	0	0	0	24	8	8	2	15	3	3,62

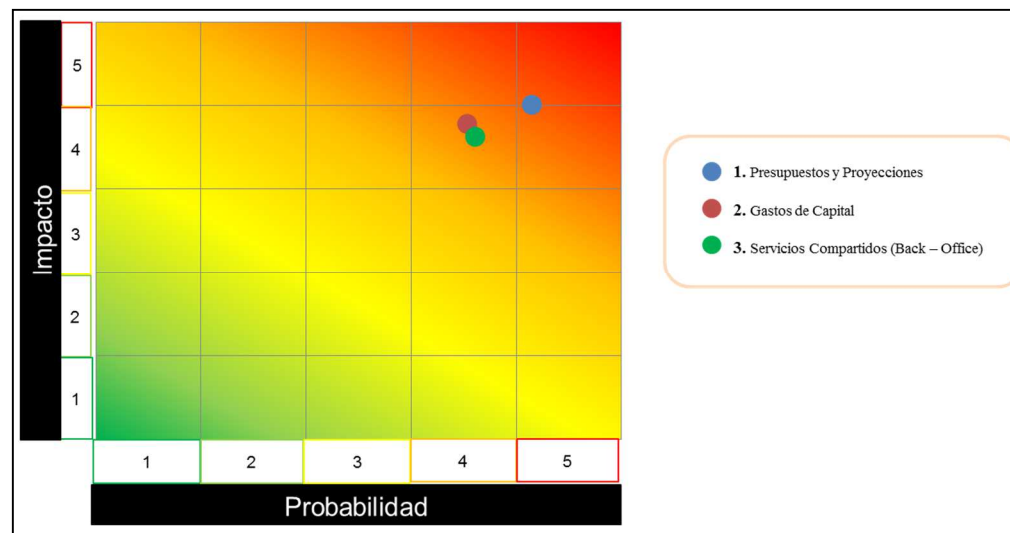
Gráfico 67: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Planificación y Asignación de Recursos)

Impacto											Perfil de Riesgo
(1)	No Significativo	(2)	Menor	(3)	Moderado	(4)	Grave	(5)	Catastrófico	Promedio	
0	0	0	0	3	1	44	11	5	1	4,00	16,62
0	0	0	0	15	5	24	6	10	2	3,77	13,34
0	0	6	3	6	2	20	5	15	3	3,62	13,07

Gráfico 68: Cuadro Resumen – (Planificación y Asignación de Recursos)

Probabilidad	Impacto	Nº	Perfil de Riesgo
4,15	4,00	1	16,62
3,54	3,77	2	13,34
3,62	3,62	3	13,07

Gráfico 69: Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Planificación y Asignación de Recursos)



Resultados - Riesgo Inherente - Riesgos Financieros – Mercado

Gráfico 70: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Mercado)

Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad										
				(1)	Improbable	(2)	Poco Probable	(3)	Posible	(4)	Probable	(5)	Muy Probable	Promedio
Financiero	Mercado	1	Tasas de Interés	0	0	0	0	9	3	28	7	15	3	4,00
Financiero	Mercado	2	Tipos de Cambio	0	0	0	0	9	3	24	6	20	4	4,08
Financiero	Mercado	3	Commodities	0	0	0	0	18	6	28	7	0	0	3,54

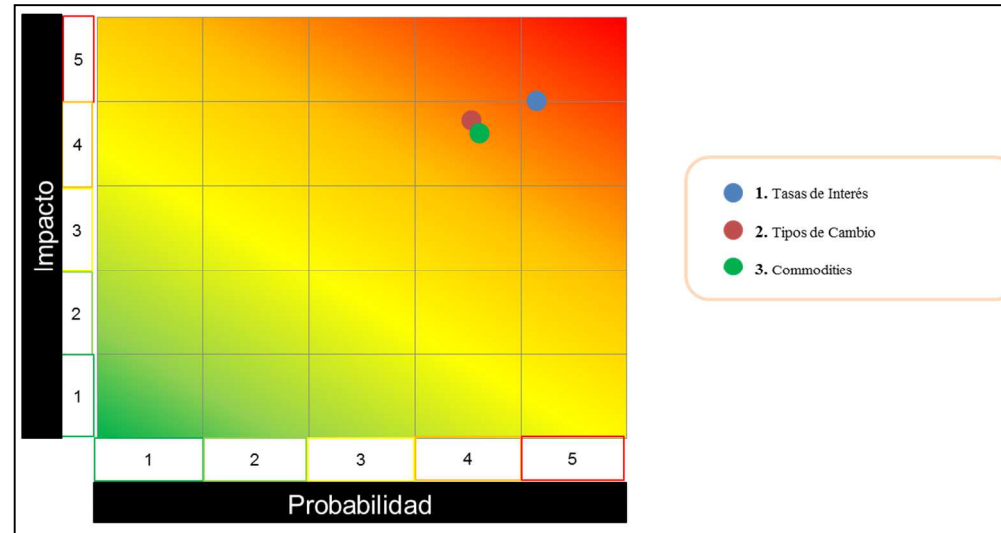
Gráfico 71: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Mercado)

Impacto											Perfil de Riesgo
(1)	No Significativo	(2)	Menor	(3)	Moderado	(4)	Grave	(5)	Catastrófico	Promedio	
0	0	0	0	3	1	40	10	10	2	4,08	16,31
0	0	0	0	3	1	36	9	15	3	4,15	16,93
0	0	0	0	0	0	44	11	10	2	4,15	14,70

Gráfico 72: Cuadro Resumen – (Mercado)

Probabilidad	Impacto	N°	Perfil de Riesgo
4,00	4,08	1	16,31
4,08	4,15	2	16,93
3,54	4,15	3	14,70

Gráfico 73: Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Mercado)



Resultados - Riesgo Inherente - Riesgos Financieros – Liquidez y Crédito

Gráfico 74: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Liquidez y Crédito)

Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad										
				(1)	Improbable	(2)	Poco Probable	(3)	Posible	(4)	Probable	(5)	Muy Probable	Promedio
Financiero	Liquidez y Crédito	1	Administración del Efectivo	0	0	0	0	12	4	32	8	5	1	3,77
Financiero	Liquidez y Crédito	2	Fondeo	0	0	0	0	9	3	24	6	20	4	4,08
Financiero	Liquidez y Crédito	3	Crédito y Cobranza	0	0	0	0	3	1	28	7	25	5	4,31
Financiero	Liquidez y Crédito	4	Seguros	0	0	0	0	30	10	8	2	5	1	3,31
Financiero	Liquidez y Crédito	5	Coberturas	0	0	0	0	6	2	32	8	15	3	4,08

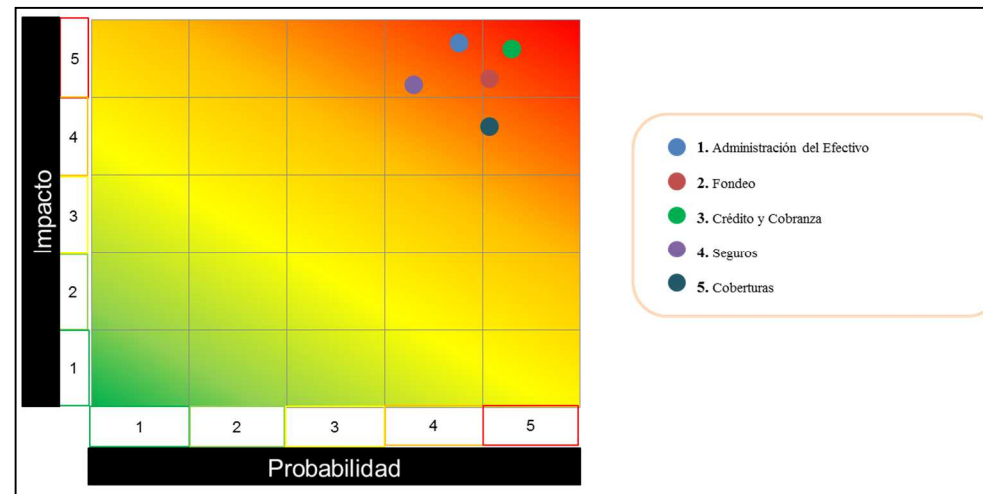
Gráfico 75: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Liquidez y Crédito)

Impacto										Perfil de Riesgo
(1)	No Significativo	(2)	Menor	(3)	Moderado	(4)	Grave	(5)	Catastrófico	
0	0	0	0	0	0	16	4	45	9	4,69
0	0	0	0	0	0	40	10	15	3	4,23
0	0	0	0	0	0	20	5	40	8	4,62
0	0	0	0	0	0	44	11	10	2	4,15
0	0	0	0	18	6	24	6	5	1	3,62
										17,69
										17,25
										19,88
										13,74
										14,74

Gráfico 76: Cuadro Resumen – (Liquidez y Crédito)

Probabilidad	Impacto	Nº	Perfil de Riesgo
3,77	4,69	1	17,69
4,08	4,23	2	17,25
4,31	4,62	3	19,88
3,31	4,15	4	13,74
4,08	3,62	5	14,74

Gráfico 77: Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Liquidez y Crédito)



Resultados - Riesgo Inherente - Riesgos Financieros – Contabilidad

Gráfico 78: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Contabilidad)

Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad										
				(1)	Improbable	(2)	Poco Probable	(3)	Posible	(4)	Probable	(5)	Muy Probable	Promedio
Financiero	Contabilidad	1	Control Interno	0	0	0	0	6	2	36	9	10	2	4,00
Financiero	Contabilidad	2	Reportes Estatutarios	0	0	0	0	3	1	16	4	40	8	4,54

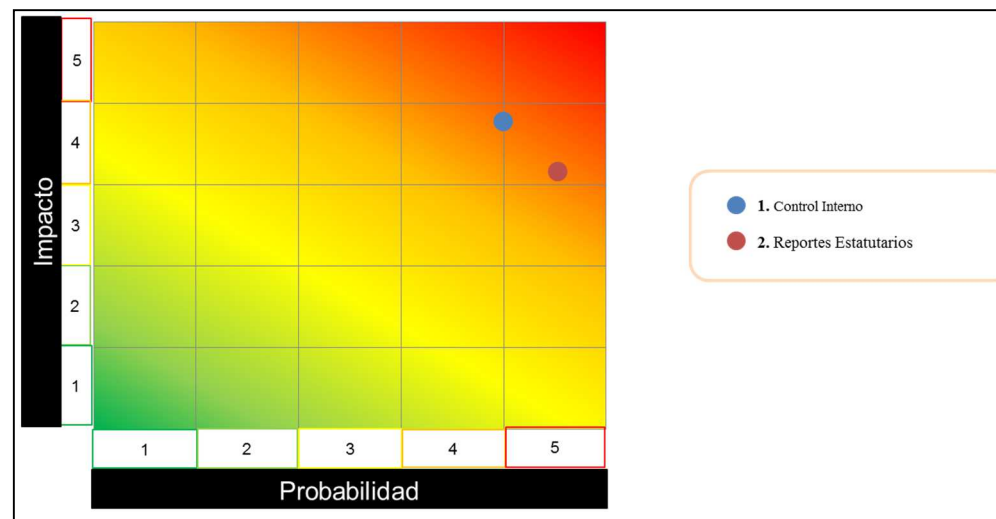
Gráfico 79: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Contabilidad)

Impacto										Perfil de Riesgo
(1)	No Significativo	(2)	Menor	(3)	Moderado	(4)	Grave	(5)	Catastrófico	
0	0	0	0	15	5	24	6	10	2	3,77
0	0	0	0	33	11	8	2	0	0	3,15
										15,08
										14,31

Gráfico 80: Cuadro Resumen – (Contabilidad)

Probabilidad	Impacto	N°	Perfil de Riesgo
4,00	3,77	1	15,08
4,54	3,15	2	14,31

Gráfico 81: Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Contabilidad)



Resultados - Riesgo Inherente - Riesgos Financieros – Impuestos

Gráfico 82: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Impuestos)

Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad										
				(1)	Improbable	(2)	Poco Probable	(3)	Posible	(4)	Probable	(5)	Muy Probable	Promedio
Financiero	Impuestos	1	Planificación y Estrategias de Impuestos	0	0	0	0	9	3	20	5	25	5	4,15
Financiero	Impuestos	2	Operaciones del Departamento de Impuestos	0	0	0	0	3	1	44	11	5	1	4,00

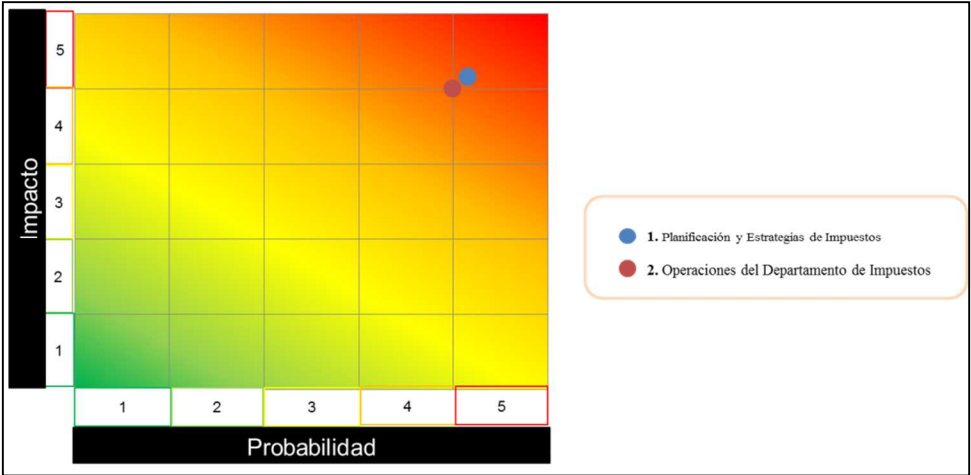
Gráfico 83: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Impuestos)

Impacto											Perfil de
(1)	No Significativo	(2)	Menor	(3)	Moderado	(4)	Grave	(5)	Catastrófico	Promedio	Riesgo
0	0	0	0	3	1	36	9	15	3	4,15	17,25
0	0	0	0	3	1	44	11	5	1	4,00	16,00

Gráfico 84: Cuadro Resumen – (Impuestos)

Probabilidad	Impacto	N°	Perfil de Riesgo
4,15	4,15	1	17,25
4,00	4,00	2	16,00

Gráfico 85: Mapa de Calor – Riesgo Inherente – (Impuestos)



Resultados - Riesgo Inherente - Riesgos Financieros – Estructura de Capital

Gráfico 86: Clasificación - Calificación de Probabilidad – (Estructura de Capital)

Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad							
				(1) Improbable	(2) Poco Probable	(3) Posible	(4) Probable	(5) Muy Probable	Promedio		
Financiero	Estructura de Capital	1	Endeudamiento	0	0	6	32	15	3	4,08	
Financiero	Estructura de Capital	2	Patrimonio	0	0	12	28	10	2	3,85	

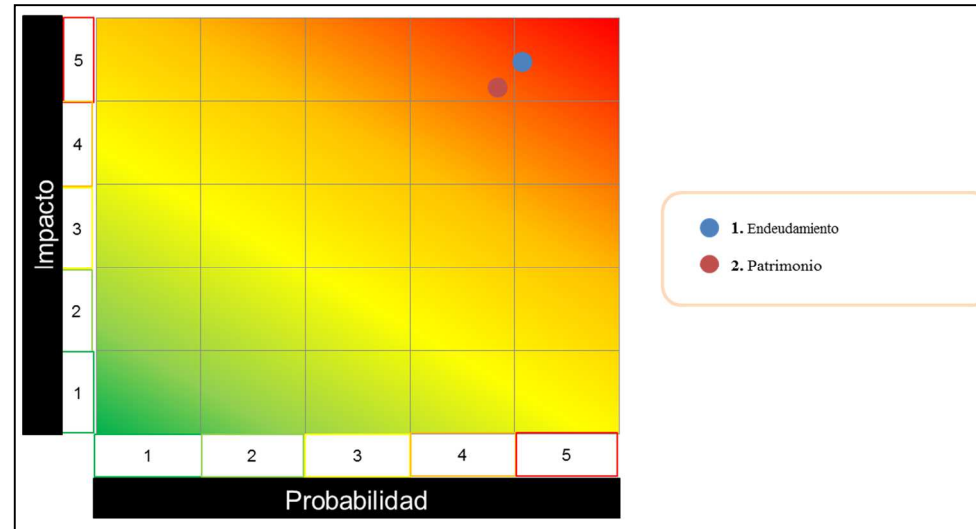
Gráfico 87: Calificación de Impacto – Perfil de Riesgo – (Estructura de Capital)

Impacto										Perfil de	
(1)	No Significativo	(2)	Menor	(3)	Moderado	(4)	Grave	(5)	Catastrófico	Promedio	Riesgo
0	0	0	0	0	0	28	7	30	6	4,46	18,19
0	0	0	0	6	2	28	7	20	4	4,15	15,98

Gráfico 88: Cuadro Resumen – (Estructura de Capital)

Probabilidad	Impacto	Nº	Perfil de Riesgo
4,08	4,46	1	18,19
3,85	4,15	2	15,98

Gráfico 89: Mapa de Calor - Riesgo Inherente – (Estructura de Capital)



3.6. ACTIVIDADES DE CONTROL

Para las actividades de Control se tomó una metodología aplicada solo para este caso en especial, la compañía desde la creación del Departamento de Auditoría Interna ha trabajado intensamente en la creación de controles para las actividades de todos los procesos de la compañía.

El Directorio resolvió realizar una auto – evaluación y determinar el nivel de control que representa la efectividad global de las actividades de mitigación llevadas actualmente por la Compañía.

Debo recalcar que dentro del alcance del presente trabajo de titulación no se estableció la evaluación o el diseño de controles.

Para cerciorar que la auto – evaluación no pierde objetividad, se revisó informes de auditorías internas de años anteriores, esto con el fin de corroborar que los resultados obtenidos en la calificaciones no estén distorsionados con la realidad que ha vivido la Compañía.

Los controles se definen como cualquier acción llevada a cabo para mitigar o gestionar un riesgo y por lo tanto incrementa la probabilidad de que la organización cumpla con sus objetivos.

3.6.1. Metodología de Evaluación – Actividades de Control

La metodología de evaluación es la misma que se utilizó para la calificación del impacto y probabilidad, es decir los 13 evaluadores llenaron las planillas de evaluación y posteriormente se recopiló la información para hacer la respectiva ponderación y sacar un resultado promedio global.

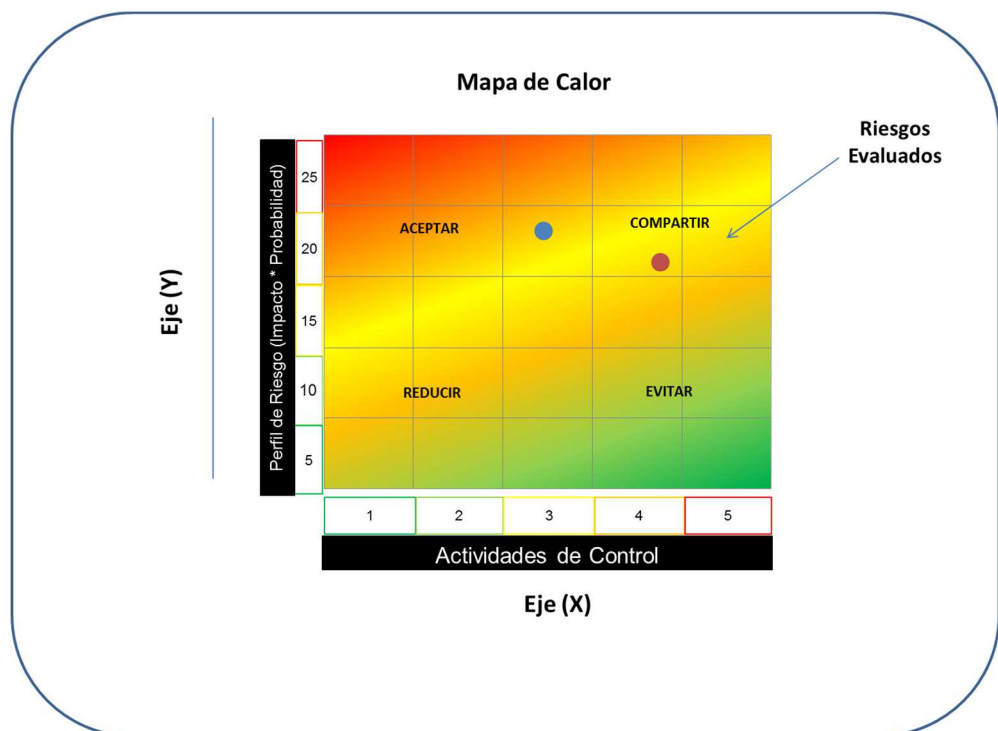
3.7. RESPUESTA A LOS RIESGOS

Para determinar cuáles van a ser las respuestas que la Compañía va dar a los riesgos identificados, hay que determinar el perfil de Riesgo Residual Actual, es aquel riesgo remanente, después que se desarrollan las actividades de control, para este caso sería el riesgo remanente después del auto – evaluación de los niveles de control que maneja la Compañía.

3.7.1. Metodología de Evaluación

1. El mapa de calor para el riesgo residual se forma, el eje (X) pertenece al Nivel de Control en otras palabras es la calificación de las actividades de control, el eje (Y) pertenece a la Exposición al riesgo calculado (Impacto* Probabilidad)

A continuación se muestra un ejemplo Ilustrativo:

Gráfico 90: Mapa de Calor Riesgo Residual Ilustrativo

Hay que destacar que el plano está dividido en cuatro cuadrantes y la posición de los riesgos en los mismos permite a la compañía determinar cuáles serán las oportunidades de mejora para los riesgos identificados.

Los cuadrantes y las posibles oportunidades de mejora se establecen de la siguiente manera:

- **Aceptar:** Los riesgos que se ubican en este cuadrante son riesgos que se consideran fuera de la tolerancia y el apetito al riesgo, es decir están fuera del control de la compañía.
- En este cuadrante también se encuentran aquellos riesgos que la respuesta debe ser “Mejorar”, a raíz que se ha percibido que las actividades de

control o de gestión son inefectivas para reducir el riesgo latente. Las medidas a tomar son mejorar o cambiar el nivel de actividades de control para tener un mejor nivel de mitigación del riesgo.

- **Reducir:** En este cuadrante se encuentran aquellos riesgos que tienen una exposición relativamente baja con un correspondiente nivel bajo de actividades de control/gestión, es recomendable que se continúe monitoreando el riesgo y reaccionar incrementando el nivel de las actividades de control/gestión con el fin de reducir la exposición al riesgo.
- **Compartir:** Para los riesgos que tienen una exposición relativamente alta con un correspondiente nivel alto de actividades de control/gestión, es apropiado continuar monitoreando las actividades de control/gestión. A pesar que existen actividades de control, pero el riesgo permanece latente la respuesta es compartir el riesgo como contratar pólizas de seguros, acuerdos con clientes, proveedores, y en otros casos con la contratación de instrumentos financieros.
- **Evitar:** Los riesgos en esta categoría son aquellos en los que los niveles de actividad de control/gestión se consideran efectivos dado el nivel de exposición al riesgo. Dada la oportunidad de mitigar el riesgo a través de actividades de control adicionales, la inversión puede superar el beneficio, y como resultado, la administración puede decidir conscientemente no tomar acciones específicas o mejorar la eficiencia de los controles existentes. La aceptación del riesgo incluye la determinación de que el

riesgo es una parte integral de las actividades necesarias para lograr los objetivos de negocio establecidos o que son inherentes en el ambiente.

2. Para calcular el riesgo residual, nos basamos en el (%) de efectividad de los controles tomando como guía, el cuadro de calificación cualitativa que estableció la compañía, recordemos que la efectividad de los controles ayuda a reducir el impacto y la probabilidad del riesgo, una vez obtenido el porcentaje de efectividad el mismo es dividido para dos y se resta por igual a las calificaciones de impacto y probabilidad que se obtuvieron en la calificación de Riesgo Inherente.

3.7.2. Presentación de Resultados – Riesgo Residual

Resultados - Riesgo Residual - Riesgos Estratégicos – Estrategias e Iniciativas

Gráfico 91: Actividades de Control – (Estrategias e Iniciativas)

Actividades de Control											
(1)	Muy Bajo	(2)	Bajo	(3)	Moderado	(4)	Alto	(5)	Muy Alto	Promedio	% Efectividad
0	0	8	4	18	6	12	3	0	0	2,92	58%
3	3	10	5	15	5	0		0		2,15	43%
3	3	10	5	15	5	0		0	0	2,15	43%
0	0	16	8	15	5	0		0	0	2,38	48%
0	0	4	2	30	10	4	1	0	0	2,92	58%
2	2	12	6	15	5	0		0		2,23	45%
0	0	18	9	6	2	8	2	0	0	2,46	49%
2	2	6	3	15	5	12	3	0	0	2,69	54%
0	0	14	7	9	3	12	3	0		2,69	54%

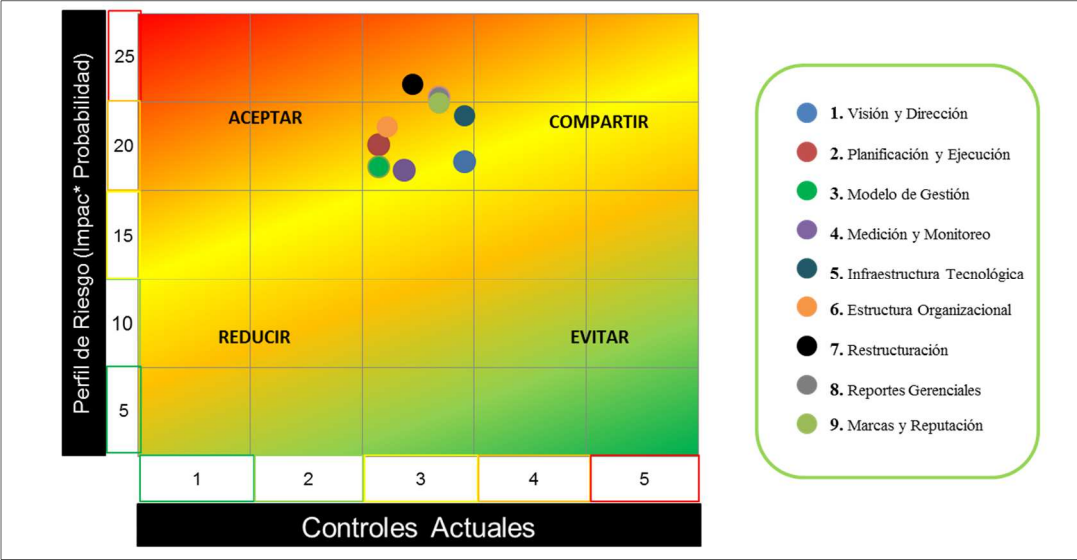
Gráfico 92: Calificación Riesgo Residual – (Estrategia e Iniciativas)

Cuadro Resumen			Riesgo Inherente			Actividades de Control		Riesgo Residual		
Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Total	% Efectividad	Probabilidad	Impacto	Total
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	1	Visión y Dirección	4,15	4,00	16,62	58%	3,86	3,71	14,32
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	2	Planificación y Ejecución	4,31	4,08	17,56	43%	4,09	3,86	15,80
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	3	Modelo de Gestión	4,08	4,00	16,31	43%	3,86	3,78	14,61
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	4	Medición y Monitoreo	3,62	4,46	16,13	48%	3,38	4,22	14,26
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	5	Infraestructura Tecnológica	4,54	4,23	19,20	58%	4,25	3,94	16,72
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	6	Estructura Organizacional	4,38	4,23	18,55	45%	4,16	4,01	16,68
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	7	Reestructuración	4,62	4,54	20,95	49%	4,37	4,29	18,75
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	8	Reportes Gerenciales	4,54	4,46	20,25	54%	4,27	4,19	17,90
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	9	Marcas y Reputación	4,38	4,54	19,90	54%	4,12	4,27	17,57

Gráfico 93: Cuadro Resumen – (Estrategia e Iniciativas)

N°	Perfil de Riesgo	Actividades de Control
1	16,62	2,92
2	17,56	2,15
3	16,31	2,15
4	16,13	2,38
5	19,20	2,92
6	18,55	2,23
7	20,95	2,46
8	20,25	2,69
9	19,90	2,69

Gráfico 94: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Estrategia e Iniciativas)



Resultados - Riesgo Residual - Riesgos Estratégicos – Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones

Gráfico 95: Actividades de Control – (Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones)

Actividades de Control											
(1)	Muy Bajo	(2)	Bajo	(3)	Moderado	(4)	Alto	(5)	Muy Alto	Promedio	% Efectividad
0	0	6	3	24	8	8	2	0	0	2,92	58%
0	0	0	0	30	10	12	3	0	0	3,23	65%
0	0	0	0	18	6	28	7	0	0	3,54	71%
0	0	2	1	24	8	16	4	0	0	3,23	65%

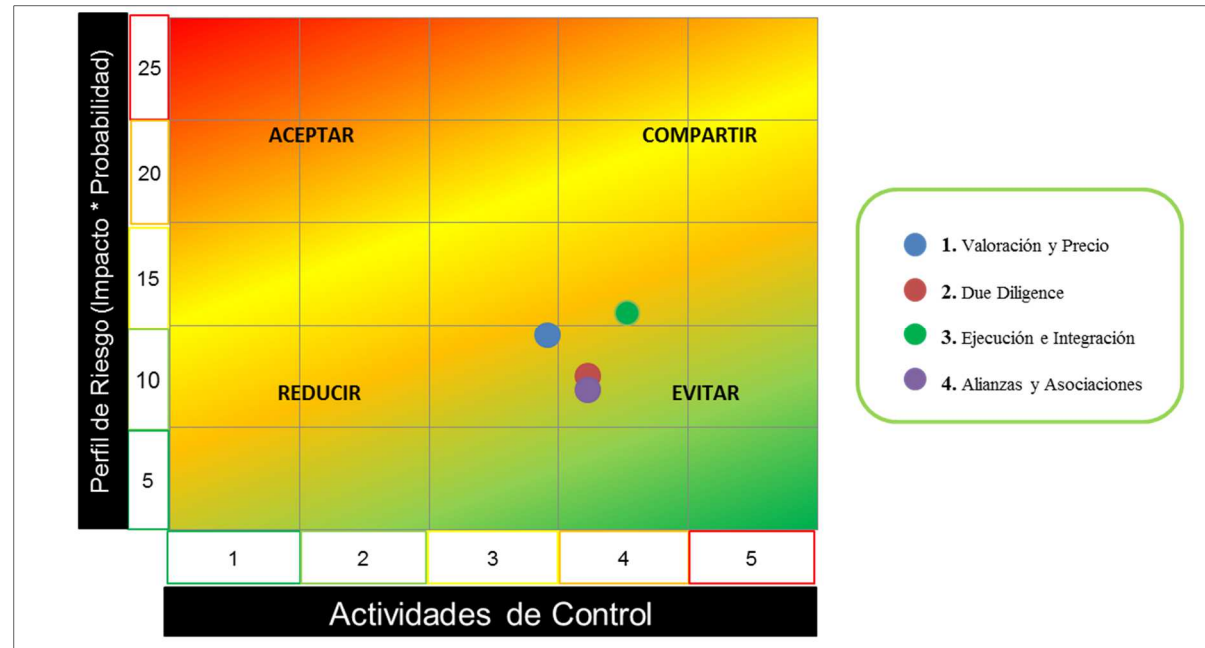
Gráfico 96: Calificación Riesgo Residual – (Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones)

Cuadro Resumen			Riesgo Inherente			Actividades de Control		Riesgo Residual		
Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Total	% Efectividad	Probabilidad	Impacto	Total
Estratégicos	Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones	1	Valoración y Precio	2,23	4,23	9,44	58%	1,94	3,94	7,63
Estratégicos	Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones	2	Due Diligence	2,15	3,46	7,46	65%	1,83	3,14	5,75
Estratégicos	Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones	3	Ejecución e Integración	2,54	4,15	10,54	71%	2,18	3,80	8,30
Estratégicos	Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones	4	Alianzas y Asociaciones	2,31	2,92	6,75	65%	1,98	2,60	5,16

Gráfico 97: Cuadro Resumen – (Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones)

N°	Perfil de Riesgo	Actividades de Control
1	9,44	2,92
2	7,46	3,23
3	10,54	3,54
4	6,75	3,23

Gráfico 98: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Inversiones, Adquisiciones y Desinversiones)



Resultados - Riesgo Residual - Riesgos Estratégicos – Dinámica del Mercado

Gráfico 99: Actividades de Control – (Dinámica del Mercado)

Actividades de Control											
(1)	Muy Bajo	(2)	Bajo	(3)	Moderado	(4)	Alto	(5)	Muy Alto	Promedio	% Efectividad
0	0	12	6	21	7	0	0	0	0	2,54	51%
0	0	10	5	15	5	12	3	0	0	2,85	57%
3	3	10	5	15	5	0	0	0	0	2,15	43%
2	2	14	7	12	4	0	0	0	0	2,15	43%
0	0	0	0	18	6	28	7	0	0	3,54	71%
4	4	12	6	9	3	0	0	0	0	1,92	38%
0	0	12	6	21	7	0	0	0	0	2,54	51%

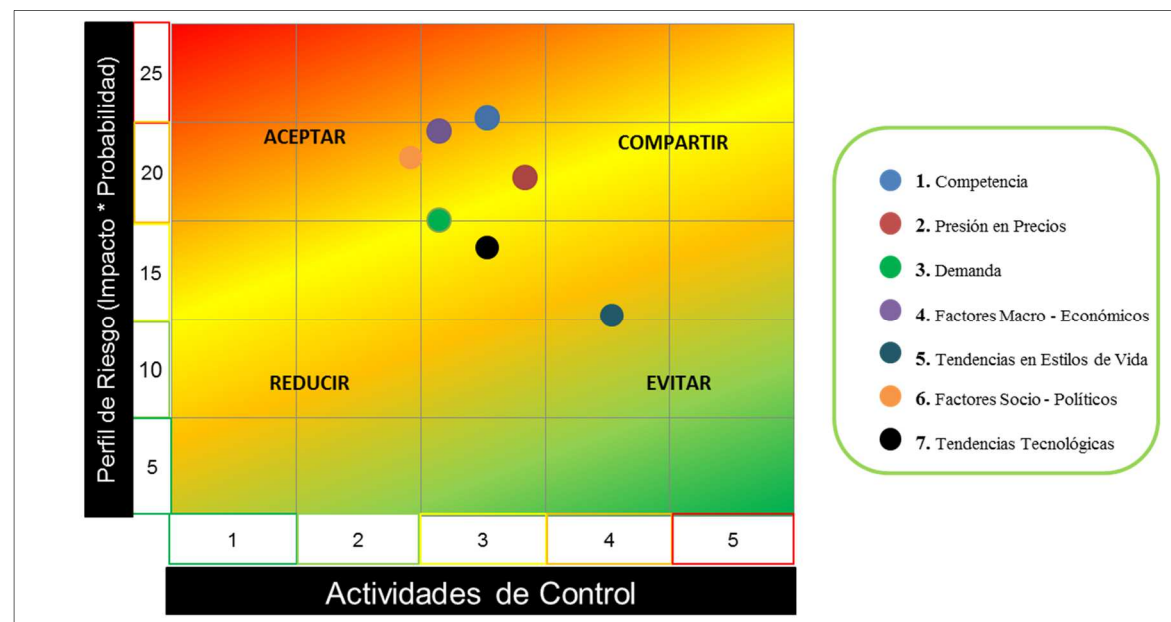
Gráfico 100: Calificación Riesgo Residual – (Dinámica del Mercado)

Cuadro Resumen			Riesgo Inherente			Actividades de Control		Riesgo Residual		
Grupo	Sub Grupo	Nº	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Total	% Efectividad	Probabilidad	Impacto	Total
Estratégicos	Dinámica del Mercado	1	Competencia	4,77	4,23	20,18	51%	4,52	3,98	17,96
Estratégicos	Dinámica del Mercado	2	Presión en Precios	3,85	4,46	17,16	57%	3,56	4,18	14,88
Estratégicos	Dinámica del Mercado	3	Demanda	3,62	4,15	15,02	43%	3,40	3,94	13,39
Estratégicos	Dinámica del Mercado	4	Factores Macro - Económicos	4,31	4,54	19,55	43%	4,09	4,32	17,69
Estratégicos	Dinámica del Mercado	5	Tendencias en Estilos de Vida	3,23	3,15	10,19	71%	2,88	2,80	8,06
Estratégicos	Dinámica del Mercado	6	Factores Socio-Políticos	4,08	4,46	18,19	38%	3,88	4,27	16,58
Estratégicos	Dinámica del Mercado	7	Tendencias Tecnológicas	3,62	3,77	13,63	51%	3,36	3,52	11,82

Gráfico 101: Cuadro Resumen – (Dinámica del Mercado)

N°	Perfil de Riesgo	Actividades de Control
1	20,18	2,54
2	17,16	2,85
3	15,02	2,15
4	19,55	2,15
5	10,19	3,54
6	18,19	1,92
7	13,63	2,54

Gráfico 102: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Dinámica del Mercado)



Resultados - Riesgo Residual - Riesgos Estratégicos – Comunicación y Relación con los Accionistas

Gráfico 103: Actividades de Control – (Comunicación y Relación con los Accionistas)

Actividades de Control											
(1)	Muy Bajo	(2)	Bajo	(3)	Moderado	(4)	Alto	(5)	Muy Alto	Promedio	% Efectividad
7	7	12	6	0	0	0	0	0	0	1,46	29%
0	0	20	10	9	3	0	0	0	0	2,23	45%
1	1	20	10	6	2	0	0	0	0	2,08	42%

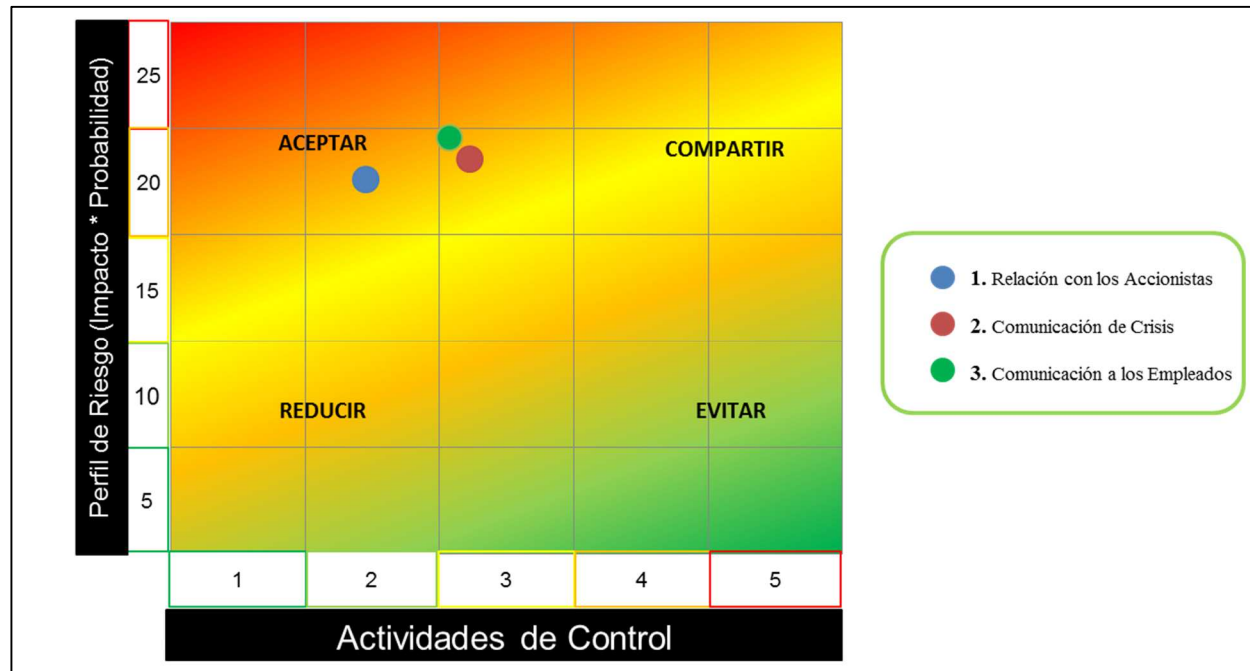
Gráfico 104: Calificación Riesgo Residual – (Comunicación y Relación con los Accionistas)

Cuadro Resumen				Riesgo Inherente			Actividades de Control	Riesgo Residual		
Grupo	Sub Grupo	Nº	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Total	% Efectividad	Probabilidad	Impacto	Total
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	1	Visión y Dirección	4,15	4,00	16,62	58%	3,86	3,71	14,32
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	2	Planificación y Ejecución	4,31	4,08	17,56	43%	4,09	3,86	15,80
Estratégicos	Estrategia e Iniciativas	3	Modelo de Gestión	4,08	4,00	16,31	43%	3,86	3,78	14,61

Gráfico 105: Cuadro Resumen – (Comunicación y Relación con los Accionistas)

N°	Perfil de Riesgo	Actividades de Control
1	17,57	1,46
2	18,53	2,23
3	19,55	2,08

Gráfico 106: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Comunicación y Relación con los Accionistas)



Resultados - Riesgo Residual - Riesgos Estratégicos – Talento Humano

Gráfico 107: Actividades de Control – (Talento Humano)

Actividades de Control											
(1)	Muy Bajo	(2)	Bajo	(3)	Moderado	(4)	Alto	(5)	Muy Alto	Promedio	% Efectividad
4	4	8	4	15	5	0	0	0	0	2,08	42%
2	2	12	6	15	5	0	0	0	0	2,23	45%
1	1	14	7	15	5	0	0	0	0	2,31	46%
0	0	14	7	18	6	0	0	0	0	2,46	49%
3	3	10	5	15	5	0	0	0	0	2,15	43%

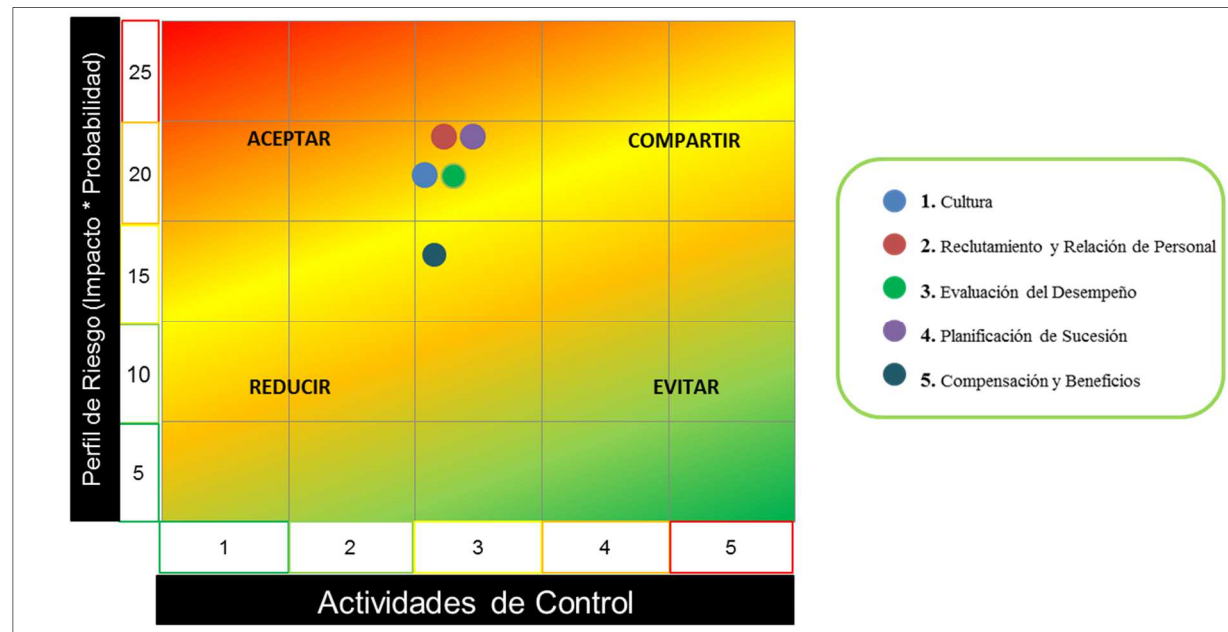
Gráfico 108: Calificación Riesgo Residual – (Talento Humano)

Cuadro Resumen			Riesgo Inherente		Actividades de Control		Riesgo Residual			
Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Total	% Efectividad	Probabilidad	Impacto	Total
Estratégicos	Talento Humano	1	Cultura	4,15	4,08	16,93	42%	3,95	3,87	15,27
Estratégicos	Talento Humano	2	Reclutamiento y Retención de Personal	4,54	4,23	19,20	45%	4,32	4,01	17,29
Estratégicos	Talento Humano	3	Evaluación del Desempeño	4,08	4,00	16,31	46%	3,85	3,77	14,50
Estratégicos	Talento Humano	4	Planificación de Sucesión	4,54	4,15	18,85	49%	4,29	3,91	16,77
Estratégicos	Talento Humano	5	Compensación y Beneficios	3,46	3,85	13,31	43%	3,25	3,63	11,79

Gráfico 109: Cuadro Resumen – (Talento Humano)

N°	Perfil de Riesgo	Actividades de Control
1	17,25	2,08
2	19,20	2,23
3	17,25	2,31
4	19,20	2,46
5	13,31	2,15

Gráfico 110: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Talento Humano)



Resultados - Riesgo Residual - Riesgos Operacionales – Ventas y Marketing

Gráfico 111: Actividades de Control – (Ventas y Marketing)

Actividades de Control											
(1)	Muy Bajo	(2)	Bajo	(3)	Moderado	(4)	Alto	(5)	Muy Alto	Promedio	% Efectividad
0	0	0	0	3	1	40	10	10	2	4,08	82%
0	0	0	0	30	10	12	3	0	0	3,23	65%
0	0	0	0	6	2	36	9	10	2	4,00	80%
0	0	0	0	18	6	28	7	0	0	3,54	71%
0	0	0	0	6	2	20	5	30	6	4,31	86%
0	0	2	1	21	7	20	5	0	0	3,31	66%
0	0	0	0	15	5	20	5	5	1	3,08	62%
3	3	8	4	18	6	0	0	0	0	2,23	45%
0	0	0	0	18	6	28	7	0	0	3,54	71%
0	0	6	3	15	5	20	5	0	0	3,15	63%

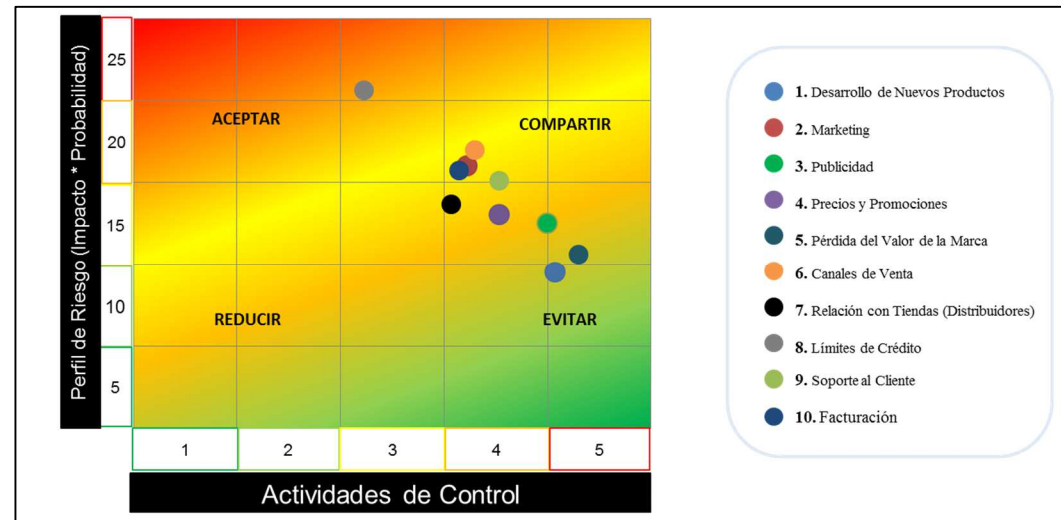
Gráfico 112: Calificación de Riesgo Residual – (Ventas y Marketing)

Cuadro Resumen				Riesgo Inherente			Actividades de Control	Riesgo Residual		
Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Total	% Efectividad	Probabilidad	Impacto	Total
Operaciones	Ventas y Marketing	1	Desarrollo de Nuevos Productos	3,08	3,08	9,47	82%	2,67	2,67	7,12
Operaciones	Ventas y Marketing	2	Marketing	4,08	3,92	15,99	65%	3,75	3,60	13,51
Operaciones	Ventas y Marketing	3	Publicidad	3,00	4,15	12,46	80%	2,60	3,75	9,76
Operaciones	Ventas y Marketing	4	Precios y Promociones	3,08	4,23	13,02	71%	2,72	3,88	10,56
Operaciones	Ventas y Marketing	5	Pérdida del Valor de la Marca	2,54	4,15	10,54	86%	2,11	3,72	7,85
Operaciones	Ventas y Marketing	6	Canales de Venta	4,15	4,08	16,93	66%	3,82	3,75	14,32
Operaciones	Ventas y Marketing	7	Relación con Tiendas (Distribuidores)	3,54	3,85	13,61	62%	3,23	3,54	11,43
Operaciones	Ventas y Marketing	8	Límites de Crédito	4,46	4,62	20,59	45%	4,24	4,39	18,62
Operaciones	Ventas y Marketing	9	Soporte al Cliente	3,77	4,00	15,08	71%	3,42	3,65	12,45
Operaciones	Ventas y Marketing	10	Facturación	3,85	4,08	15,68	63%	3,53	3,76	13,28

Gráfico 113: Cuadro Resumen – (Ventas y Marketing)

N°	Perfil de Riesgo	Actividades de Control
1	9,47	4,08
2	15,99	3,23
3	12,46	4,00
4	13,02	3,54
5	10,54	4,31
6	16,93	3,31
7	13,61	3,08
8	20,59	2,23
9	15,08	3,54
10	15,68	3,15

Gráfico 114: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Ventas y Marketing)



Resultados - Riesgo Residual - Riesgos Operacionales – Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución

Gráfico 115: Actividades de Control – (Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución)

Actividades de Control											
(1)	Muy Bajo	(2)	Bajo	(3)	Moderado	(4)	Alto	(5)	Muy Alto	Promedio	% Efectividad
0	0	0	0	30	10	12	3	0	0	3,23	65%
0	0	6	3	21	7	12	3	0	0	3,00	60%
0	0	4	2	33	11	0	0	0	0	2,85	57%
0	0	14	7	18	6	0	0	0	0	2,46	49%
0	0	14	7	9	3	12	3	0	0	2,69	54%
0	0	2	1	27	9	12	3	0	0	3,15	63%
0	0	0	0	15	5	20	5	15	3	3,85	77%
0	0	0	0	9	3	40	10	0	0	3,77	75%
10	10	6	3	0	0	12	3	0	0	2,15	43%

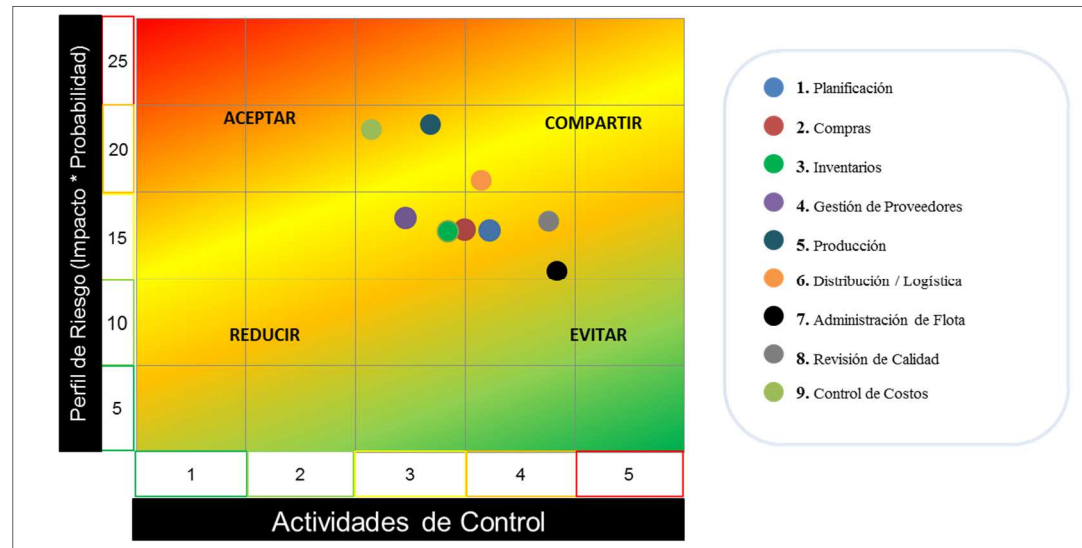
Gráfico 116: Calificación de Riesgo Residual – (Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución)

Cuadro Resumen			Riesgo Inherente			Actividades de Control		Riesgo Residual		
Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Total	% Efectividad	Probabilidad	Impacto	Total
Operaciones	Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	1	Planificación	3,38	3,77	12,76	65%	3,06	3,45	10,55
Operaciones	Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	2	Compras	3,62	3,54	12,79	60%	3,32	3,24	10,74
Operaciones	Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	3	Inventarios	4,46	2,85	12,70	57%	4,18	2,56	10,70
Operaciones	Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	4	Gestión de Proveedores	4,38	3,08	13,49	49%	4,14	2,83	11,72
Operaciones	Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	5	Producción	4,15	4,54	18,85	54%	3,88	4,27	16,58
Operaciones	Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	6	Distribución / Logística	4,23	3,69	15,62	63%	3,92	3,38	13,22
Operaciones	Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	7	Administración de Flota	3,77	2,77	10,44	77%	3,38	2,38	8,07
Operaciones	Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	8	Revisión de Calidad	3,46	3,85	13,31	75%	3,08	3,47	10,70
Operaciones	Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución	9	Control de Costos	4,31	4,31	18,56	43%	4,09	4,09	16,75

Gráfico 117: Cuadro Resumen – (Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución)

N°	Perfil de Riesgo	Actividades de Control
1	12,76	3,23
2	12,79	3,00
3	12,70	2,85
4	13,49	2,46
5	18,85	2,69
6	15,62	3,15
7	10,44	3,85
8	13,31	3,77
9	18,56	2,15

Gráfico 118: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Cadena de Abastecimiento, Producción y Distribución)



Resultados - Riesgo Residual - Riesgos Operacionales – Gestión de Activos

Gráfico 119: Actividades de Control – (Gestión de Activos)

Actividades de Control											
(1)	Muy Bajo	(2)	Bajo	(3)	Moderado	(4)	Alto	(5)	Muy Alto	Promedio	% Efectividad
0	0	10	5	18	6	8	2	0	0	2,77	55%
0	0	6	3	21	7	12	3	0	0	3,00	60%
0	0	10	5	15	5	12	3	0	0	2,85	57%
0	0	0	0	6	2	40	10	5	1	3,92	78%

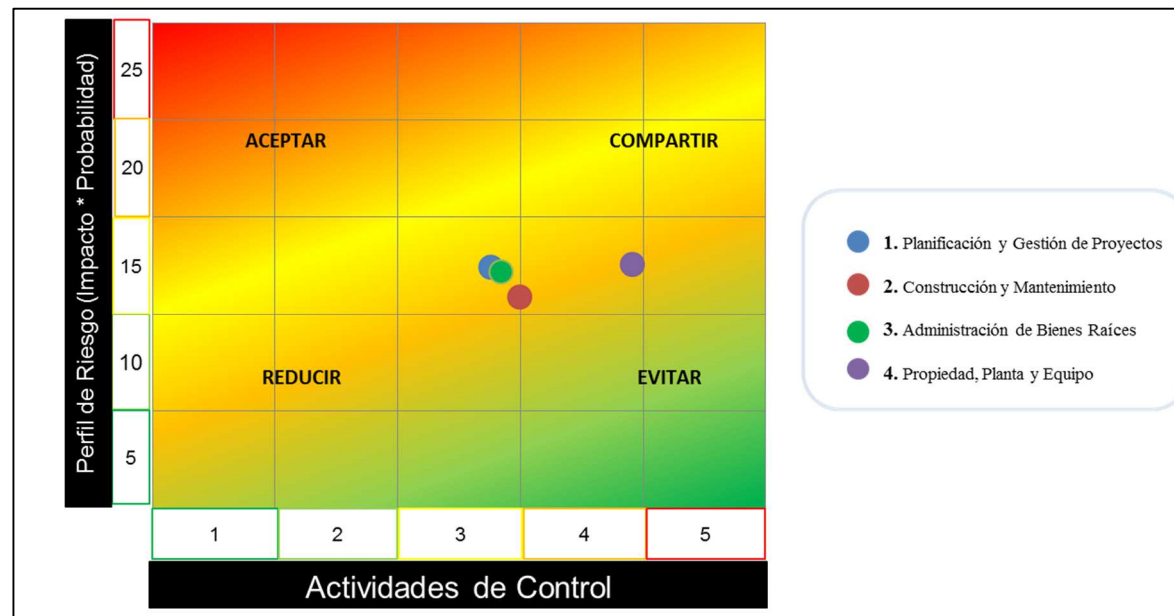
Gráfico 120: Calificación de Riesgo Residual – (Gestión de Activos)

Cuadro Resumen				Riesgo Inherente			Actividades de Control	Riesgo Residual		
Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Total	% Efectividad	Probabilidad	Impacto	Total
Operaciones	Gestión de Activos	1	Planificación y Gestión de Proyectos	3,92	3,15	12,37	55%	3,65	2,88	10,49
Operaciones	Gestión de Activos	2	Construcción y Mantenimiento	3,92	2,77	10,86	60%	3,62	2,47	8,95
Operaciones	Gestión de Activos	3	Administración de Bienes Raíces	4,15	2,92	12,14	57%	3,87	2,64	10,21
Operaciones	Gestión de Activos	4	Propiedad, Planta y Equipo	3,62	3,46	12,51	78%	3,22	3,07	9,89

Gráfico 121: Cuadro Resumen – (Gestión de Activos)

N°	Perfil de Riesgo	Actividades de Control
1	12,37	2,77
2	10,86	3,00
3	12,14	2,85
4	12,51	3,92

Gráfico 122: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Gestión de Activos)



Resultados - Riesgo Residual - Riesgos Operacionales – Tecnologías de la Información

Gráfico 123: Actividades de Control – (Tecnologías de la Información)

Actividades de Control											
(1)	Muy Bajo	(2)	Bajo	(3)	Moderado	(4)	Alto	(5)	Muy Alto	Promedio	% Efectividad
0	0	0	0	18	6	28	7	0	0	3,54	71%
0	0	0	0	9	3	40	10	0	0	3,77	75%
0	0	4	2	9	3	28	7	0	0	3,15	63%
0	0	0	0	30	10	8	2	5	1	3,31	66%
0	0	0	0	6	2	40	10	5	1	3,92	78%
0	0	0	0	0	0	44	11	10	2	4,15	83%

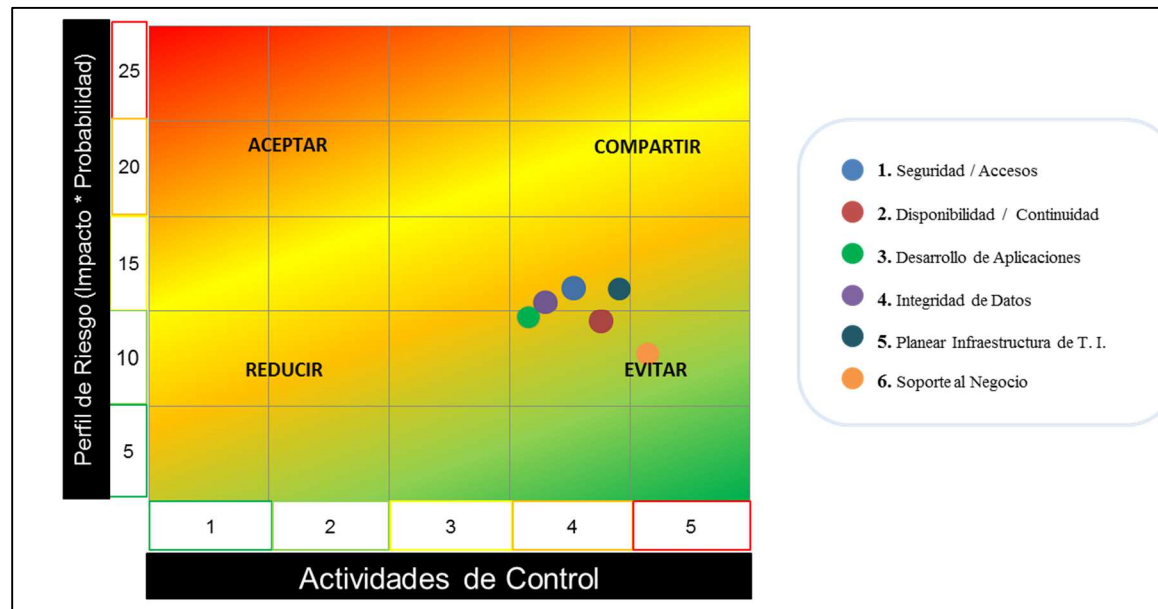
Gráfico 124: Calificación de Riesgo Residual – (Tecnologías de la Información)

Cuadro Resumen				Riesgo Inherente			Actividades de Control	Riesgo Residual		
Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Total	% Efectividad	Probabilidad	Impacto	Total
Operaciones	Tecnologías de la Información	1	Seguridad / Accesos	2,69	4,15	11,18	71%	2,34	3,80	8,89
Operaciones	Tecnologías de la Información	2	Disponibilidad / Continuidad	2,23	4,23	9,44	75%	1,85	3,85	7,14
Operaciones	Tecnologías de la Información	3	Desarrollo de Aplicaciones	3,31	2,92	9,67	63%	2,99	2,61	7,80
Operaciones	Tecnologías de la Información	4	Integridad de Datos	3,15	3,31	10,43	66%	2,82	2,98	8,40
Operaciones	Tecnologías de la Información	5	Planear Infraestructura de T.I.	3,15	3,54	11,16	78%	2,76	3,15	8,69
Operaciones	Tecnologías de la Información	6	Soporte al Negocio	2,38	3,23	7,70	83%	1,97	2,82	5,54

Gráfico 125: Cuadro Resumen – (Tecnologías de la Información)

N°	Perfil de Riesgo	Actividades de Control
1	11,18	3,54
2	9,44	3,77
3	9,67	3,15
4	10,43	3,31
5	11,16	3,92
6	7,70	4,15

Gráfico 126: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Tecnologías de la Información)



Resultados - Riesgo Residual - Riesgos Operacionales – Amenazas

Gráfico 127: Actividades de Control – (Amenazas)

Actividades de Control											
(1)	Muy Bajo	(2)	Bajo	(3)	Moderado	(4)	Alto	(5)	Muy Alto	Promedio	% Efectividad
0	0	8	4	27	9	0	0	0	0	2,69	54%
0	0	18	9	9	3	4	1	0	0	2,38	48%
0	0	14	7	18	6	0	0	0	0	2,46	49%

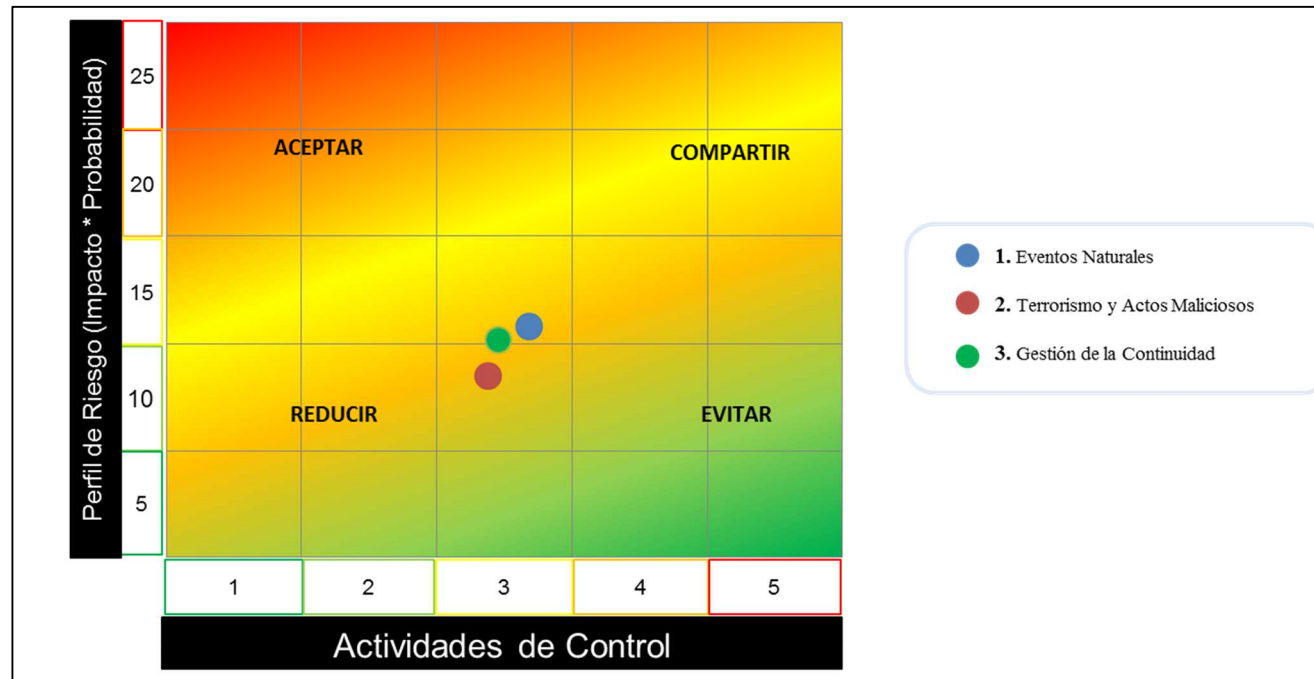
Gráfico 128: Calificación de Riesgo Residual – (Amenazas)

Cuadro Resumen			Riesgo Inherente			Actividades de Control		Riesgo Residual		
Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Total	% Efectividad	Probabilidad	Impacto	Total
Operaciones	Amenazas	1	Eventos Naturales	2,54	4,23	10,74	71%	2,18	3,88	8,47
Operaciones	Amenazas	2	Terrorismo y Actos Maliciosos	2,00	4,23	8,46	75%	1,62	3,85	6,26
Operaciones	Amenazas	3	Gestión de la Continuidad	2,23	4,54	10,12	63%	1,92	4,22	8,09

Gráfico 129: Cuadro Resumen – (Amenazas)

N°	Perfil de Riesgo	Actividades de Control
1	10,74	2,69
2	8,46	2,38
3	10,12	2,46

Gráfico 130: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Amenazas)



Resultados - Riesgo Residual - Riesgos de Cumplimiento – Gobierno (Dirección)

Gráfico 131: Actividades de Control – (Gobierno – Dirección)

Actividades de Control											
(1)	Muy Bajo	(2)	Bajo	(3)	Moderado	(4)	Alto	(5)	Muy Alto	Promedio	% Efectividad
0	0	4	2	24	8	12	3	0	0	3,08	62%
0	0	0	0	30	10	12	3	0	0	3,23	65%
0	0	0	0	18	6	28	7	0	0	3,54	71%
1	1	20	10	6	2	0	0	0	0	2,08	42%
0	0	0	0	6	2	40	10	5	1	3,92	78%

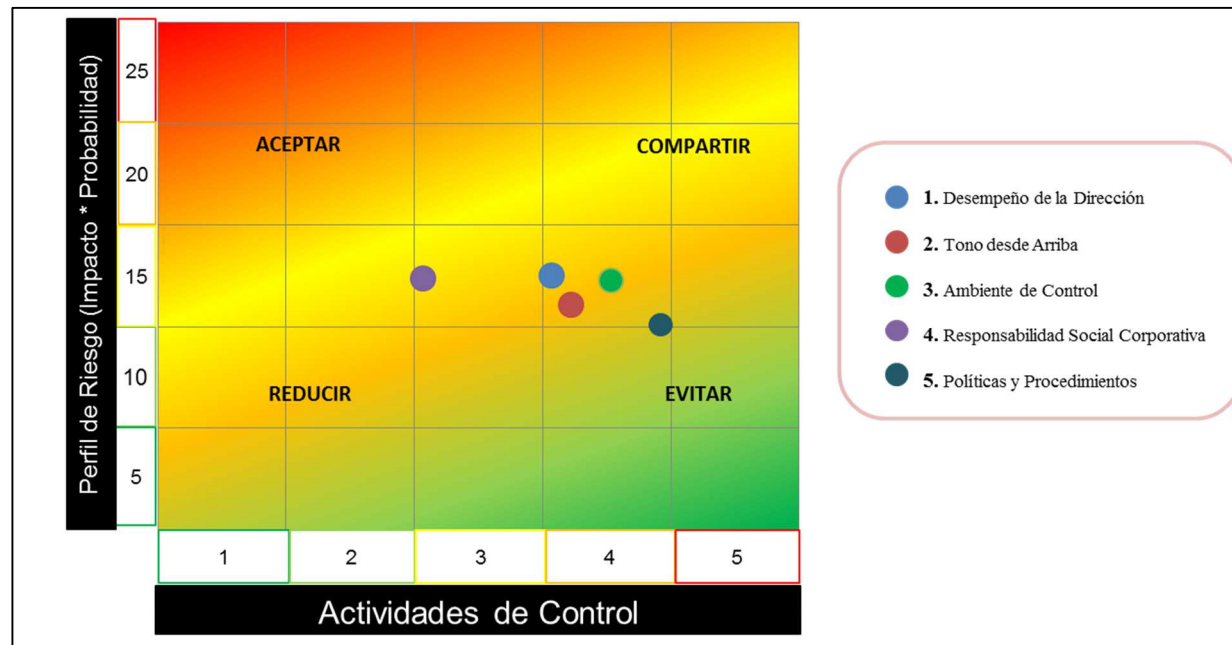
Gráfico 132: Calificación de Riesgo Residual – (Gobierno – Dirección)

Cuadro Resumen			Riesgo Inherente			Actividades de Control		Riesgo Residual		
Grupo	Sub Grupo	Nº	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Total	% Efectividad	Probabilidad	Impacto	Total
Cumplimiento	Gobierno (Dirección)	1	Desempeño de la Dirección	3,77	3,31	12,47	62%	3,46	3,00	10,38
Cumplimiento	Gobierno (Dirección)	2	Tono desde Arriba	2,92	3,77	11,02	65%	2,60	3,45	8,96
Cumplimiento	Gobierno (Dirección)	3	Ambiente de Control	3,62	3,38	12,24	71%	3,26	3,03	9,88
Cumplimiento	Gobierno (Dirección)	4	Responsabilidad Social Corporativa	4,46	2,77	12,36	42%	4,25	2,56	10,90
Cumplimiento	Gobierno (Dirección)	5	Políticas y Procedimientos	3,85	2,62	10,06	78%	3,45	2,22	7,68

Gráfico 133: Cuadro Resumen – (Gobierno – Dirección)

	Nº Perfil de Riesgo	Actividades de Control
1	12,47	3,08
2	11,02	3,23
3	12,24	3,54
4	12,36	2,08
5	10,06	3,92

Gráfico 134: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Gobierno – Dirección)



Resultados - Riesgo Residual - Riesgos de Cumplimiento – Código de Conducta – Legal

Gráfico 135: Actividades de Control – (Código de Conducta – Legal)

Actividades de Control											
(1)	Muy Bajo	(2)	Bajo	(3)	Moderado	(4)	Alto	(5)	Muy Alto	Promedio	%Efectividad
0	0	0	0	6	2	44	11	0	0	3,85	77%
0	0	0	0	24	8	12	3	10	2	3,54	71%
0	0	0	0	12	4	32	8	5	1	3,77	75%
0	0	0	0	18	6	28	7	0	0	3,54	71%
0	0	0	0	0	0	40	10	15	3	4,23	85%
0	0	4	2	24	8	12	3	0	0	3,08	62%

Gráfico 136: Calificación de Riesgo Residual – (Código de Conducta - Legal)

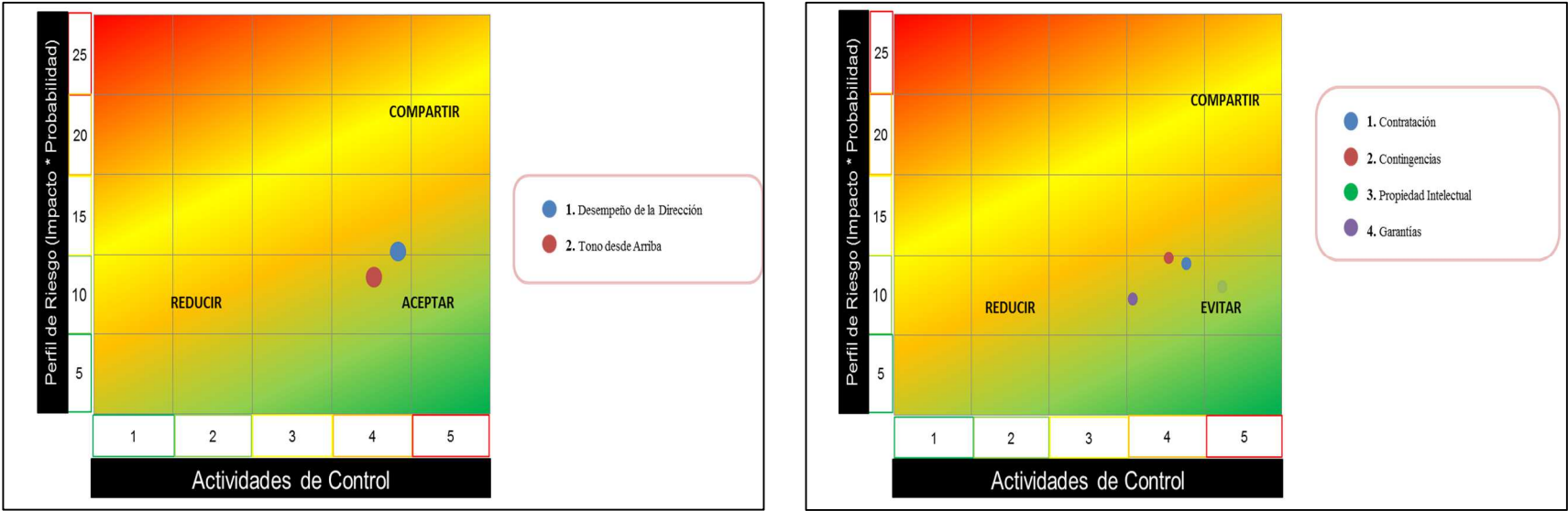
Cuadro Resumen			Riesgo Inherente			Actividades de Control		Riesgo Residual		
Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Total	% Efectividad	Probabilidad	Impacto	Total
Cumplimiento	Código de Conducta	1	Ética	2,23	4,54	10,12	77%	1,85	4,15	7,67
Cumplimiento	Código de Conducta	2	Fraude	2,69	3,15	8,49	71%	2,34	2,80	6,55
Cumplimiento	Legal	1	Contratación	2,46	3,85	9,47	75%	2,08	3,47	7,23
Cumplimiento	Legal	2	Contingencias	2,85	3,46	9,85	71%	2,49	3,11	7,75
Cumplimiento	Legal	3	Propiedad Intelectual	2,54	3,15	8,01	85%	2,12	2,73	5,78
Cumplimiento	Legal	4	Garantías	2,69	2,69	7,25	62%	2,38	2,38	5,69

Gráfico 137: Cuadro Resumen – (Código de Conducta – Legal)

N°	Perfil de Riesgo	Actividades de Control
1	10,12	3,85
2	8,49	3,54

1	9,47	3,77
2	9,85	3,54
3	8,01	4,23
4	7,25	3,08

Gráfico 138: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Código de Conducta – Legal)



Resultados - Riesgo Residual - Riesgos de Cumplimiento – Regulatorio

Gráfico 139: Actividades de Control – (Regulatorio)

Actividades de Control											
(1)	Muy Bajo	(2)	Bajo	(3)	Moderado	(4)	Alto	(5)	Muy Alto	Promedio	%Efectividad
0	0	2	1	30	10	8	2	0	0	3,08	62%
0	0	14	7	18	6	0	0	0	0	2,46	49%
0	0	12	6	15	5	8	2	0	0	2,69	54%
0	0	2	1	33	11	4	1	0	0	3,00	60%
0	0	20	10	6	2	4	1	0	0	2,31	46%
0	0	0	0	33	11	4	1	5	1	3,23	65%
0	0	4	2	18	6	20	5	0	0	3,23	65%

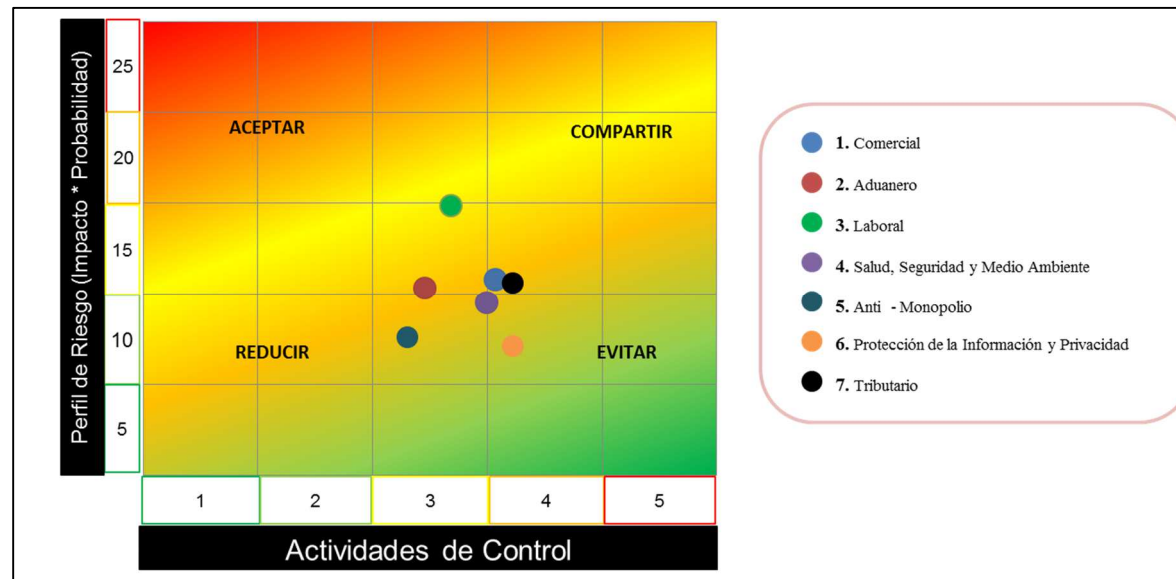
Gráfico 140: Calificación de Riesgo Residual – (Regulatorio)

Cuadro Resumen			Riesgo Inherente			Actividades de Control		Riesgo Residual		
Grupo	Sub Grupo	Nº	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Total	% Efectividad	Probabilidad	Impacto	Total
Cumplimiento	Regulatorio	1	Comercial	2,54	4,23	10,74	62%	2,23	3,92	8,75
Cumplimiento	Regulatorio	2	Aduanero	2,85	3,62	10,29	49%	2,60	3,37	8,76
Cumplimiento	Regulatorio	3	Laboral	4,38	3,38	14,84	54%	4,12	3,12	12,82
Cumplimiento	Regulatorio	4	Salud, Seguridad y Medio Ambiente	3,08	3,08	9,47	60%	2,78	2,78	7,71
Cumplimiento	Regulatorio	5	Anti - Monopolio	2,23	3,38	7,55	46%	2,00	3,15	6,31
Cumplimiento	Regulatorio	6	Protección de la Información y Privacidad	2,69	2,62	7,04	65%	2,37	2,29	5,43
Cumplimiento	Regulatorio	7	Tributario	4,15	2,54	10,54	65%	3,83	2,22	8,49

Gráfico 141: Cuadro Resumen – (Regulatorio)

N°	Perfil de Riesgo	Actividades de Control
1	10,74	3,08
2	10,29	2,46
3	14,84	2,69
4	9,47	3,00
5	7,55	2,31
6	7,04	3,23
7	10,54	3,23

Gráfico 142: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Regulatorio)



Resultados - Riesgo Residual - Riesgos Financieros – Planificación y Asignación de Recursos

Gráfico 143: Actividades de Control – (Planificación y Asignación de Recursos)

Actividades de Control											
(1)	Muy Bajo	(2)	Bajo	(3)	Moderado	(4)	Alto	(5)	Muy Alto	Promedio	% Efectividad
2	2	10	5	18	6	0	0	0	0	2,31	46%
0	0	6	3	6	2	32	8	0	0	3,38	68%
0	0	4	2	15	5	24	6	0	0	3,31	66%

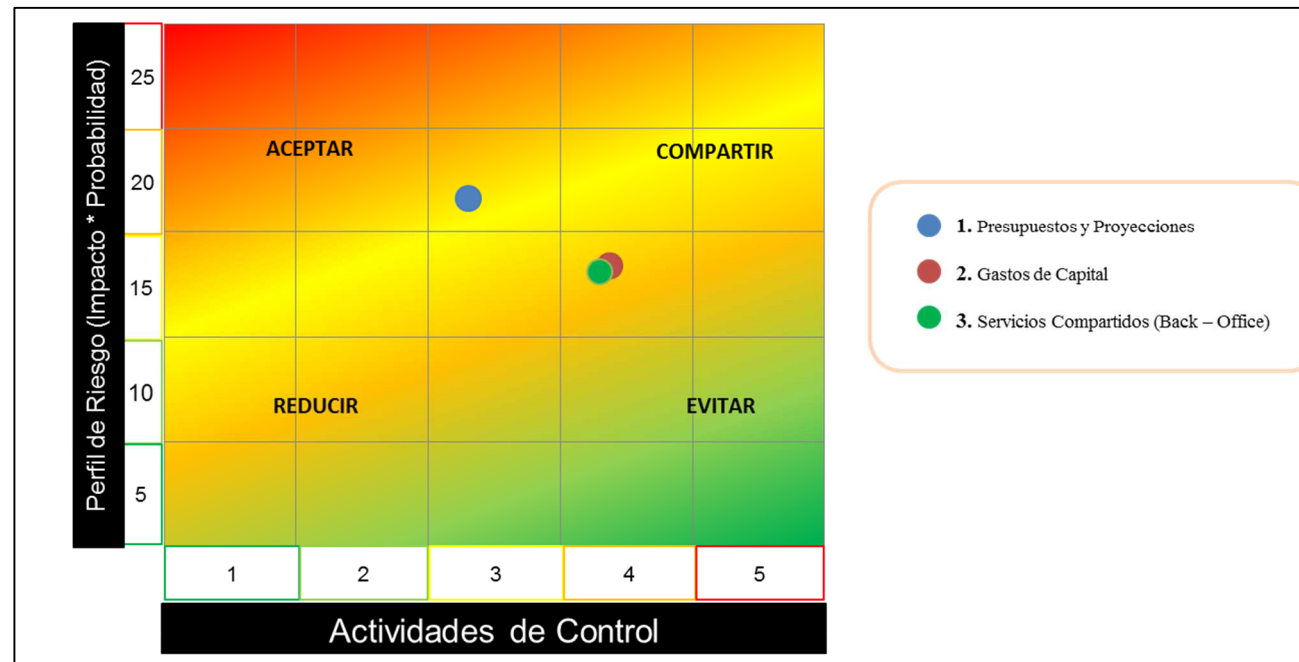
Gráfico 144: Calificación de Riesgo Residual – (Planificación y Asignación de Recursos)

Cuadro Resumen			Riesgo Inherente			Actividades de Control		Riesgo Residual		
Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Total	% Efectividad	Probabilidad	Impacto	Total
Financiero	Planificación y Asignación de Recursos	1	Presupuestos y Proyecciones	4,15	4,00	16,62	46%	3,92	3,77	14,79
Financiero	Planificación y Asignación de Recursos	2	Gastos de Capital	3,54	3,77	13,34	68%	3,20	3,43	10,98
Financiero	Planificación y Asignación de Recursos	3	Servicios Compartidos (Back- Office)	3,62	3,62	13,07	66%	3,28	3,28	10,79

Gráfico 145: Cuadro Resumen – (Planificación y Asignación de Recursos)

N°	Perfil de Riesgo	Actividades de Control
1	16,62	2,31
2	13,34	3,38
3	13,07	3,31

Gráfico 146: Mapa de Calor - Riesgo Residual – (Planificación y Asignación de Recursos)



Resultados - Riesgo Residual - Riesgos Financieros – Mercado

Gráfico 147: Actividades de Control – (Mercado)

Actividades de Control											
(1)	Muy Bajo	(2)	Bajo	(3)	Moderado	(4)	Alto	(5)	Muy Alto	Promedio	% Efectividad
3	3	14	7	9	3	0	0	0	0	2,00	40%
0	0	12	6	21	7	0	0	0	0	2,54	51%
0	0	0	0	21	7	20	5	5	1	3,54	71%

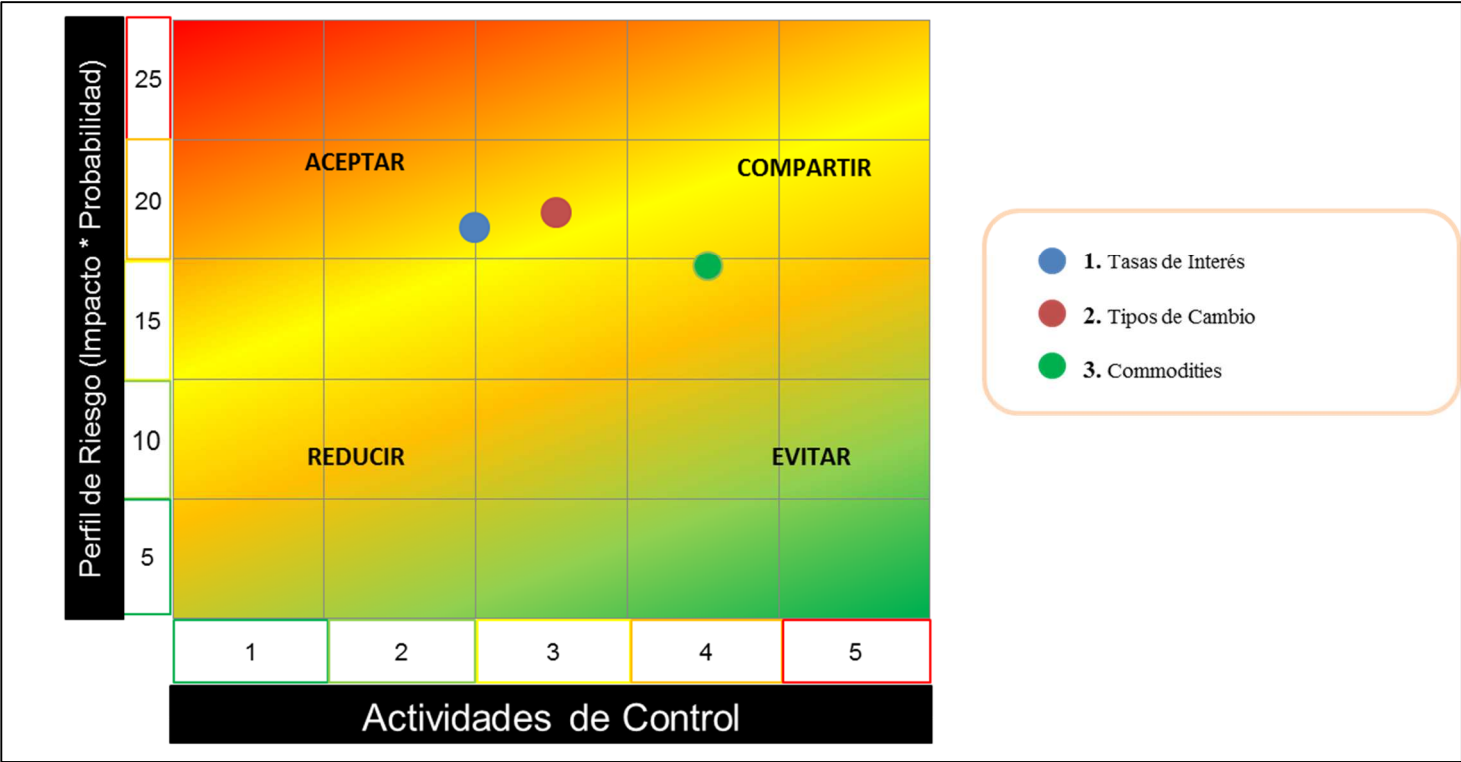
Gráfico 148: Calificación de Riesgo Residual – (Mercado)

Cuadro Resumen			Riesgo Inherente			Actividades de Control		Riesgo Residual		
Grupo	Sub Grupo	Nº	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Total	% Efectividad	Probabilidad	Impacto	Total
Financiero	Mercado	1	Tasas de Interés	4,00	4,08	16,31	40%	3,80	3,88	14,73
Financiero	Mercado	2	Tipos de Cambio	4,08	4,15	16,93	51%	3,82	3,90	14,91
Financiero	Mercado	3	Commodities	3,54	4,15	14,70	71%	3,18	3,80	12,10

Gráfico 149: Cuadro Resumen – (Mercado)

Nº	Perfil de Riesgo	Actividades de Control
1	16,31	2,00
2	16,93	2,54
3	14,70	3,54

Gráfico 150: Mapa de Calor – Riesgo Residual - (Mercado)



Resultados - Riesgo Residual - Riesgos Financieros – Liquidez y Crédito

Gráfico 151: Actividades de Control – (Liquidez y Crédito)

Actividades de Control											
(1)	Muy Bajo	(2)	Bajo	(3)	Moderado	(4)	Alto	(5)	Muy Alto	Promedio	% Efectividad
0	0	0	0	9	3	8	2	40	8	4,38	88%
0	0	14	7	18	6	0	0	0	0	2,46	49%
3	3	10	5	15	5	0	0	0	0	2,15	43%
0	0	0	0	30	10	12	3	0	0	3,23	65%
0	0	4	2	33	11	0	0	0	0	2,85	57%

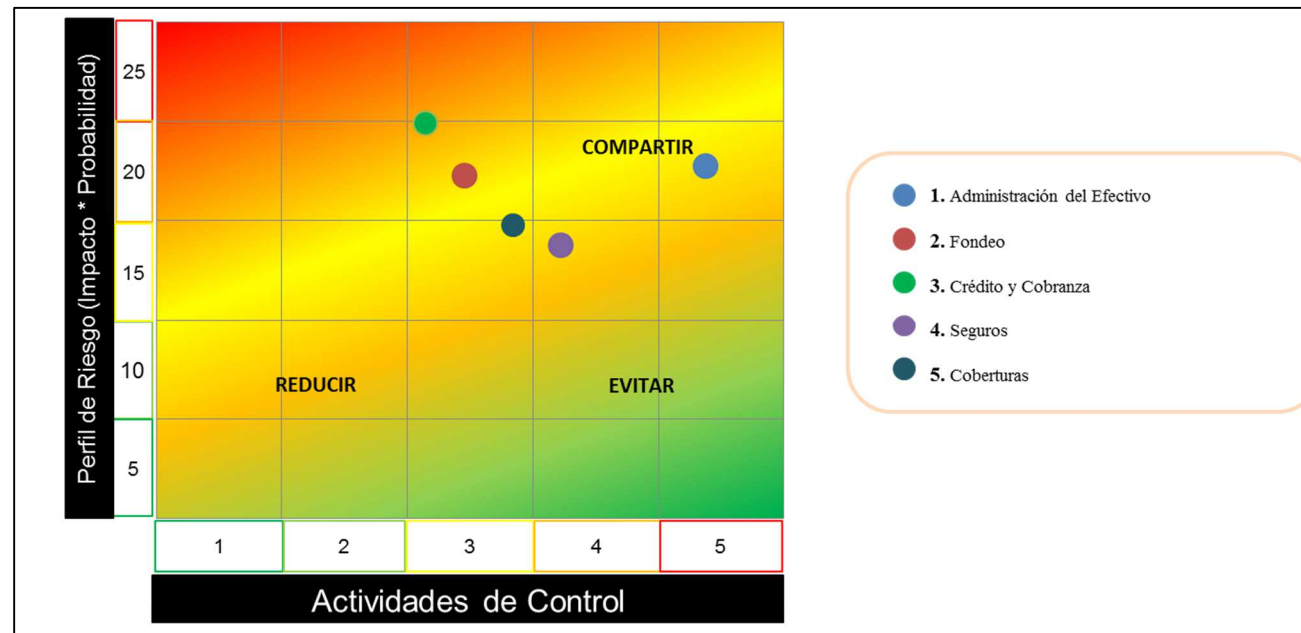
Gráfico 152: Calificación de Riesgo Residual – (Liquidez y Crédito)

Cuadro Resumen			Riesgo Inherente			Actividades de Control		Riesgo Residual		
Grupo	Sub Grupo	Nº	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Total	% Efectividad	Probabilidad	Impacto	Total
Financiero	Liquidez y Crédito	1	Administración del Efectivo	3,77	4,69	17,69	88%	3,33	4,25	14,17
Financiero	Liquidez y Crédito	2	Fondeo	4,08	4,23	17,25	49%	3,83	3,98	15,26
Financiero	Liquidez y Crédito	3	Crédito y Cobranza	4,31	4,62	19,88	43%	4,09	4,40	18,01
Financiero	Liquidez y Crédito	4	Seguros	3,31	4,15	13,74	65%	2,98	3,83	11,43
Financiero	Liquidez y Crédito	5	Coberturas	4,08	3,62	14,74	57%	3,79	3,33	12,63

Gráfico 153: Cuadro Resumen – (Liquidez y Crédito)

N°	Perfil de Riesgo	Actividades de Control
1	17,69	4,38
2	17,25	2,46
3	19,88	2,15
4	13,74	3,23
5	14,74	2,85

Gráfico 154: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Liquidez y Crédito)



Resultados - Riesgo Residual - Riesgos Financieros – Contabilidad

Gráfico 155: Actividades de Control – (Contabilidad)

Actividades de Control											
(1)	Muy Bajo	(2)	Bajo	(3)	Moderado	(4)	Alto	(5)	Muy Alto	Promedio	% Efectividad
2	2	10	5	15	5	4	1	0	0	2,38	48%
0	0	12	6	21	7	0	0	0	0	2,54	51%

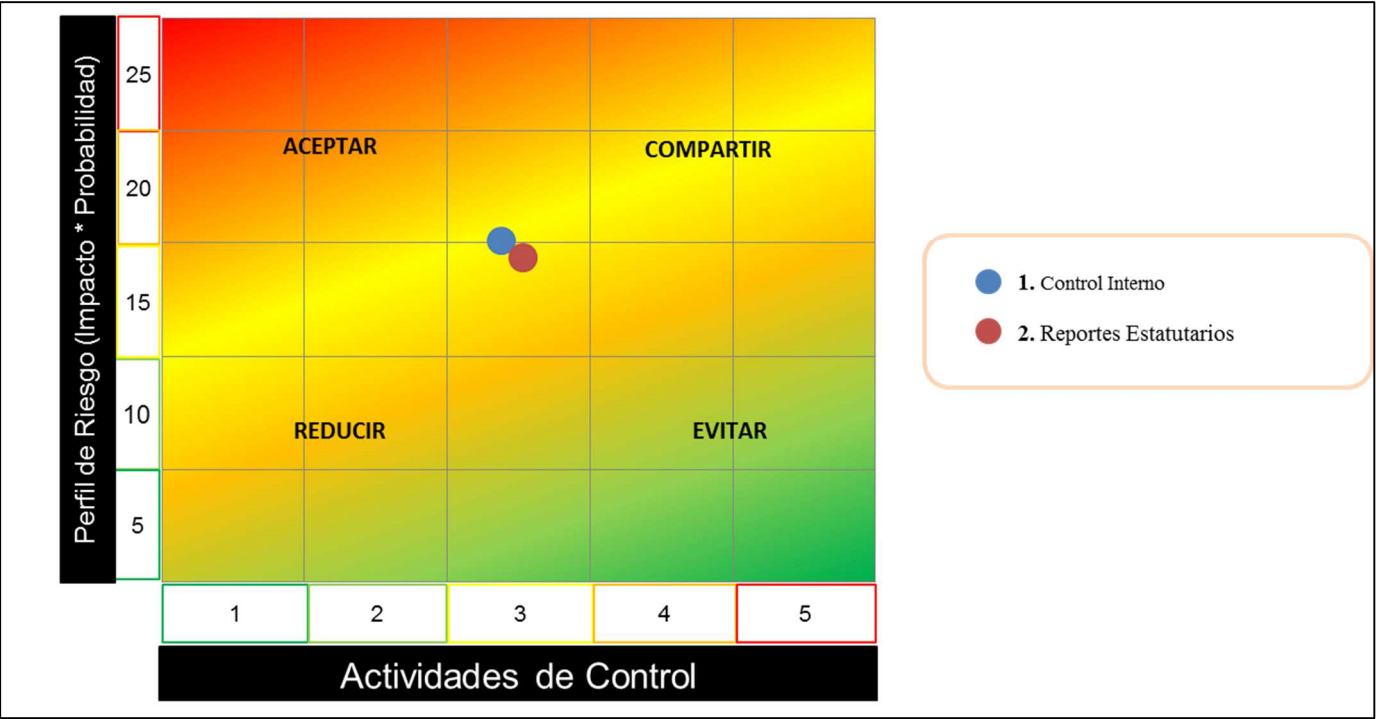
Gráfico 156: Calificación de Riesgo Residual – (Contabilidad)

Cuadro Resumen			Riesgo Inherente		Actividades de Control		Riesgo Residual			
Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Total	% Efectividad	Probabilidad	Impacto	Total
Financiero	Contabilidad	1	Control Interno	4,00	3,77	15,08	48%	3,76	3,53	13,28
Financiero	Contabilidad	2	Reportes Estatutarios	4,54	3,15	14,31	51%	4,28	2,90	12,43

Gráfico 157: Cuadro Resumen – (Contabilidad)

N°	Perfil de Riesgo	Actividades de Control
1	15,08	2,38
2	14,31	2,54

Gráfico 158: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Contabilidad)



Resultados - Riesgo Residual - Riesgos Financieros – Impuestos

Gráfico 159: Actividades de Control – (Impuestos)

Actividades de Control											
(1)	Muy Bajo	(2)	Bajo	(3)	Moderado	(4)	Alto	(5)	Muy Alto	Promedio	% Efectividad
2	2	10	5	18	6	0	0	0	0	2,31	46%
0	0	2	1	30	10	8	2	0	0	3,08	62%

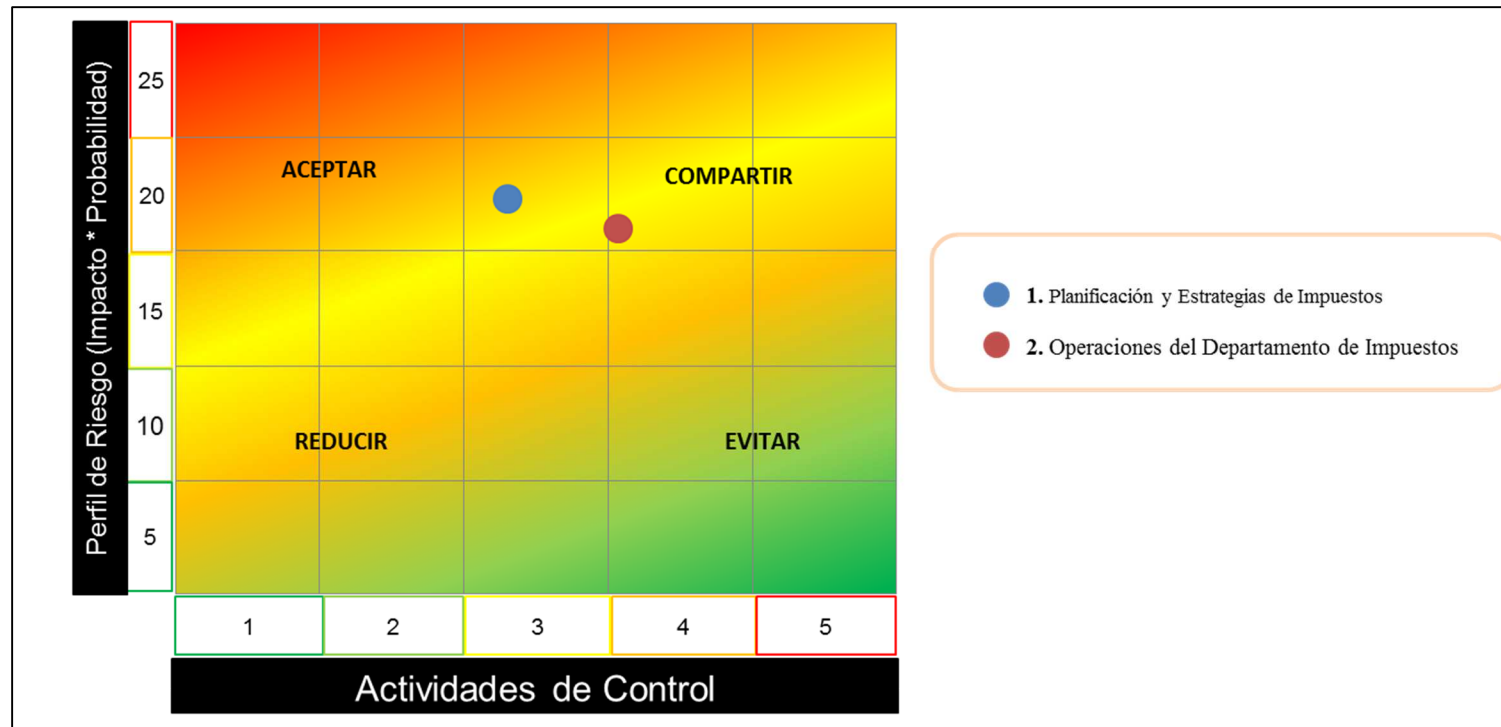
Gráfico 160: Calificación de Riesgo Residual – (Impuestos)

Cuadro Resumen			Riesgo Inherente			Actividades de Control		Riesgo Residual		
Grupo	Sub Grupo	Nº	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Total	% Efectividad	Probabilidad	Impacto	Total
Financiero	Impuestos	1	Planificación y Estrategias de Impuestos	4,15	4,15	17,25	46%	3,92	3,92	15,39
Financiero	Impuestos	2	Operaciones del Departamento de Impuestos	4,00	4,00	16,00	62%	3,69	3,69	13,63

Gráfico 161: Cuadro Resumen – (Impuestos)

Nº	Perfil de Riesgo	Actividades de Control
1	17,25	2,31
2	16,00	3,08

Gráfico 162: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Impuestos)



Resultados - Riesgo Residual - Riesgos Financieros – Estructura de Capital

Gráfico 163: Actividades de Control – (Estructura de Capital)

Actividades de Control											
(1)	Muy Bajo	(2)	Bajo	(3)	Moderado	(4)	Alto	(5)	Muy Alto	Promedio	% Efectividad
0	0	14	7	18	6	0	0	0	0	2,46	49%
0	0	2	1	12	4	20	5	15	3	3,77	75%

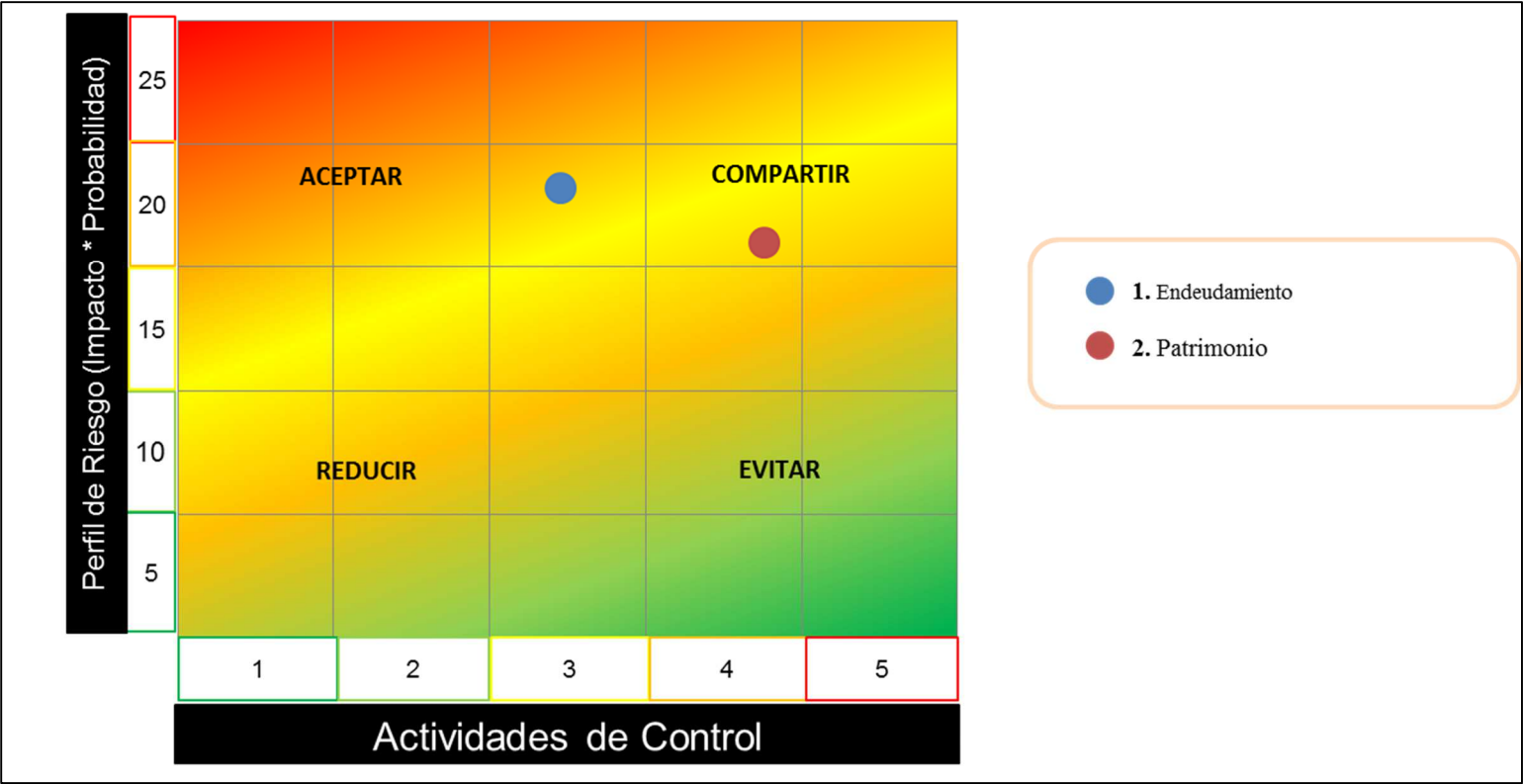
Gráfico 164: Calificación de Riesgo Residual – (Estructura de Capital)

Cuadro Resumen			Riesgo Inherente				Actividades de Control	Riesgo Residual		
Grupo	Sub Grupo	N°	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Total	% Efectividad	Probabilidad	Impacto	Total
Financiero	Estructura de Capital	1	Endeudamiento	4,08	4,46	18,19	49%	3,83	4,22	16,15
Financiero	Estructura de Capital	2	Patrimonio	3,85	4,15	15,98	75%	3,47	3,78	13,10

Gráfico 165: Cuadro Resumen – (Estructura de Capital)

N°	Perfil de Riesgo	Actividades de Control
1	18,19	2,46
2	15,98	3,77

Gráfico 166: Mapa de Calor – Riesgo Residual – (Estructura de Capital)



3.7.3. Definición de Oportunidades de Fortalecimiento

Las oportunidades de fortalecimiento se aplicaron únicamente a los riesgos que se ubicaron en el cuadrante de Aceptar y que la Compañía considero como riesgos prioritarios, sin embargo queda a responsabilidad de la Compañía continuar con la metodología y aplicar oportunidades de mejora para el grupo de riesgos restantes.

Las oportunidades de mejora fueron planteadas bajo tres parámetros:

- Se debe considerar la complejidad e impacto que las oportunidades de mejora puede ocasionar al negocio.
- Los costos y beneficios asociados con las mejoras a plantearse.
- Retomar iniciativas planeadas o en progreso que tengan relación directa con los riesgos a ser mejorados.

3.7.4. Presentación de Resultados Oportunidades de Fortalecimiento

Las oportunidades de fortalecimiento son presentadas, una vez identificada la situación actual del riesgo, se seleccionaron 19 riesgos con calificación de prioritarios por la Compañía:

A continuación se muestran las oportunidades de mejora desarrolladas y definidas por la Entidad:

Tabla 49: Oportunidades de Mejora - Riesgos Estratégicos

RE-02: Planificación y Ejecución	
Fallas en planificar y ejecutar los proyectos e iniciativas estratégicas de manera coordinada y sistemática.	
Respuesta al Riesgo:	ACEPTAR
Situación Actual	<p>En base a la estrategia corporativa definida por la Compañía, se ha establecido una amplia cartera de proyectos encaminada a la consecución de los distintos objetivos de la Organización. Adicionalmente, se han asignado responsables para cada uno de estas iniciativas, así como una oficina centralizada de proyectos encaminada a dar seguimiento y controlar el progreso de los mismos.</p> <p>Existe la percepción en los diferentes Departamento, que hay oportunidades de mejora en la coordinación de las distintas iniciativas así como en la cuantificación del beneficio alcanzado por cada proyecto en la estrategia global de la Compañía.</p>
Oportunidades de Fortalecimiento	<p>Analizar la mejora del marco de administración común de proyectos críticos relacionados con las metas y objetivos de la organización.</p> <p>Si bien la Compañía realiza un seguimiento periódico a las principales métricas de los proyectos, no existe la certeza de que la inversión en estas iniciativas sea directa con los beneficios esperados especialmente a largo plazo, por lo que en el frente de “Medición y Monitoreo” debería asegurar o evaluar</p>

RE-03: Modelo de Gestión	
Fallas en el diseño del modelo de Gestión del Grupo que no asegure el adecuado control y seguimiento a las operaciones directas de la Organización.	
Respuesta al Riesgo:	ACEPTAR
Situación Actual	La Compañía se encuentra actualmente en una estructuración de su modelo de gestión a través del establecimiento y moldeamiento de la estrategia, objetivos y proyectos para la consecución de estos.
Oportunidades de Fortalecimiento	<p>Diseñar y definir un modelo de gestión que facilite la creación de valor para la compañía teniendo en cuenta los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Políticas • Procesos • Medición de Desempeño • Organización • Tecnologías • Talento Humano • Datos

RE-05: Infraestructura Tecnológica	
Fallas en planificar y evaluar adecuadamente inversiones significativas o cambios en la infraestructura tecnológica, que ocasione que las operaciones de la Compañía no cuenten con el adecuado soporte tecnológico (eficiente y confiable).	
Respuesta al Riesgo:	ACEPTAR
Situación Actual	Actualmente la Compañía ha realizado importantes inversiones tecnológicas para asegurarse eficiencia y soporte a las operaciones (ej. software corporativo o el data center). Sin embargo, y especialmente en el software corporativo, han existido modificaciones importantes al proyecto inicialmente concebido, ocasionando demoras y extensiones importantes de recursos (humanos y económicos).
Oportunidades de Fortalecimiento	Evaluar las innovaciones tecnológicas de manera que las mismas se enfoquen en las necesidades del negocio, y la adquisición de nuevas tecnologías no termine con un proceso de implementación que ocupo más tiempo, su costo fue superior al esperado, y no cumplió con las expectativas de la Administración.

RE-06: Estructura Organizacional	
Fallas en el diseño de la estructura del Grupo que no contribuya al logro eficaz y eficiente de los objetivos estratégicos y de negocios.	
Respuesta al Riesgo:	ACEPTAR
Situación Actual	Los Colaboradores de la Compañía perciben que la estructura organizacional no está claramente definida. La falta de definición de niveles claros de autorización y responsabilidad para la toma de decisiones puede ocasionar demoras en la toma de decisiones en las operaciones.
Oportunidades de Fortalecimiento	Diseñar una estructura orientada a las relaciones que enfatice el trabajo en equipo y la integración entre los distintos departamentos de negocio: Lo ideal sería lograr una organización fluida que responda rápidamente, demuestre su experiencia para solucionar problemas e innovar y conectar a los empleados con clientes, proveedores y otras partes interesada

RE-07: Reestructuración y Alineamiento	
Fallas en la estructuración, integración y alineamiento de la fuerza de trabajo y los procesos en toda la cadena de valor.	
Respuesta al Riesgo:	ACEPTAR
Situación Actual	La Compañía promueve en todos sus departamentos el reclutamiento interno para los principales eslabones de su cadena de valor. Se realiza un análisis periódico de los principales indicadores de gestión, con lo que se busca determinar si la fuerza de trabajo está consiguiendo o no los objetivos planteados.
Oportunidades de Fortalecimiento	Gestión de Cadena de Valor: Para que éste proceso sea óptimo, debe fluir la información y las herramientas de conocimientos y tecnológicas para integrar la operación de cada uno de los eslabones, que permita generar competitividad, maximizar beneficios y satisfacer necesidades de clientes y usuarios finales

RE-08: Reportes Gerenciales	
Fallas en la información gerencial incorrecta y/o inoportuna, que no ocasione que no se cuente con información de negocio adecuada para la toma de decisiones.	
Respuesta al Riesgo:	ACEPTAR
Situación Actual	<p>Se identificó que la información gerencial actualmente se presenta de forma inoportuna, con hasta 3 – 4 semanas de retraso.</p> <p>Los sistemas informáticos actuales no son estandarizados en los diferentes departamentos</p> <p>El proceso de consolidación de la información de todos los departamentos es realizado manualmente (hojas Excel).</p>
Oportunidades de Fortalecimiento	<p>Los reportes gerenciales deben enfocarse en función de las necesidades de los gestores en la toma de decisiones.</p> <p>La infraestructura tecnológica debe diseñarse en relación a los requerimientos de información de los usuarios internos, para esto debe considerarse que la información a entregar sea relevante y fiable, y que esté enfocada con las prioridades estratégicas y operacionales de la Administración.</p>

RE-09: Marcas y Reputación	
Fallas en crear, proteger y mantener la marca y reputación que se alinean a la dirección estratégica del Grupo	
Respuesta al Riesgo:	ACEPTAR
Situación Actual	<p>La compañía ha tomado las siguientes medidas de protección a la marca:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registro de marca y slogan • Registro de líneas de diseño, entre otras. <p>Si bien existen Manuales de Marca estos no son aplicados consistentemente.</p>
Oportunidades de Fortalecimiento	<p>Establecer mecanismos que le permita a la Compañía realizar un monitoreo permanente de la evolución de las marcas dela misma.</p> <p>Innovación: Una de las estrategias clave para mantener y mejorar el valor de las marcas y reputación, que compañías líderes están trabajando es en la innovación.</p>

RE-14: Competencia	
Fallas en responder a las acciones de los competidores actuales o nuevos que ingresan al mercado lo cual afecta adversamente a las ventajas competitivas de la Compañía y/o a la habilidad para crecer	
Respuesta al Riesgo:	ACEPTAR
Situación Actual	La Compañía, maneja dos estrategias principales para competir, basándose en la calidad y diferenciación por el diseño de sus productos, también por su forma de comercialización.
Oportunidades de Fortalecimiento	<p>La Compañía debe definir estrategias que permitan responder adecuadamente a las necesidades del mercado satisfaciendo los requerimientos de calidad, disponibilidad y beneficios.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alinear necesidades y requerimientos de los clientes con las funciones del negocio • Desarrollar técnicas de segmentación de mercado y analizar cada mercado basado en localización y productos • Desarrollar esfuerzos de marketing para comunicar las ventajas competitivas de los productos del negocio

RE-17: Factores Macro – Económicos	
Fallas en identificar y responder a factores relacionados a condiciones macro económicas fuera del control de la Compañía que afectan la habilidad para mantener o incrementar los ingresos y ganancias.	
Respuesta al Riesgo:	ACEPTAR
Situación Actual	<p>La Compañía dispone de asesores y ejecutivos experimentados en temas macro-económicos, adicionalmente varios de sus empleados participan en cámaras (comercio, industria, etc.) y foros gremiales.</p> <p>No se realizan análisis preventivos sobre los efectos que estos factores puedan tener sobre la compañía y los diferentes escenarios que puedan manejarse para mitigar dichos eventos.</p>
Oportunidades de Fortalecimiento	<p>Definir un mecanismo formal que le permita identificar y monitorear los factores macro - económicos que podrían tener un impacto adverso en las operaciones de la Compañía</p> <p>Fuentes de Información a ser consideradas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis escritos sobre proyecciones y expectativas de comportamiento macro-económico. • Procesos documentados de comunicación y socialización proactiva y preventiva de estrategias ante cambios esperados.

RE-19: Factores Socio – Políticos	
<p>Fallas en identificar y responder condiciones adversas creadas por instituciones gubernamentales y fuerzas sociales en un área, región, territorio, nación, etc.</p> <p>Creando desafíos para conducir los negocios.</p>	
Respuesta al Riesgo:	ACEPTAR
Situación Actual	<p>La Compañía carece de un mecanismo formal para la identificación y monitoreo de los factores sociales y políticos de las localidades en donde opera la Compañía, que podría afectar a sus operaciones o dificultar la consecución de objetivos.</p>
Oportunidades de Fortalecimiento	<p>Definir un mecanismo formal que permita identificar y monitorear los factores socio – políticos que pueden tener un impacto negativo en las operaciones de la Compañía.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reportes periódicos. • Herramientas de Análisis. <p>Reconocer fuentes de información que permitan un adecuado reconocimiento de los factores socio – políticos.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seminarios y entrenamientos. • Conformación de un comité de análisis que mantenga discusiones periódicas sobre cambios y pronósticos. • Análisis escritos sobre proyecciones y expectativas de comportamiento macro-económico.

RE-22: Comunicación de Crisis	
Fallas en comunicar el mensaje correcto de forma efectiva para recuperar y mantener las operaciones del negocio en el evento de una crisis no anticipada o una interrupción durante el curso normal del negocio.	
Respuesta al Riesgo:	ACEPTAR
Situación Actual	<p>Actualmente la Compañía no dispone de un proceso de comunicación de crisis definido.</p> <p>No se ha definido un vocero oficial para la comunicación a personal, prensa y otros terceros en caso de eventos de crisis</p>
Oportunidades de Fortalecimiento	Definir un proceso de comunicación de crisis que debe considerar la formación de voceros oficiales que manejen adecuadamente las diferentes estrategias posibles de respuesta

RE-23: Comunicación a los Empleados	
Fallas en entender y responder las necesidades de comunicación de los distintos empleados	
Respuesta al Riesgo:	ACEPTAR
Situación Actual	<p>Actualmente la Compañía no dispone de políticas y procedimientos formales de comunicación con los empleados. Se realizan ciertas iniciativas tales como los grupos primarios (en los cuales se procura transmitir el mensaje de la Dirección a los colaboradores)</p> <p>Existen boletines informativos, revistas, entre otros cuyo objetivo es transmitir el mensaje de la Dirección, sin embargo, no existen medios para obtener la retroalimentación de estos o para verificar que el mensaje transmitido haya sido recibido adecuadamente.</p>
Oportunidades de Fortalecimiento	<p>Adoptar canales de comunicación asertivos, que permitan crear un involucramiento de todos los colaboradores con la estrategia de la Compañía, transmitiendo temas como la filosofía, valores, estrategias etc.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intranet de la Compañía • Boletines electrónicos • Hot – Lines • Reuniones de Involucramiento

RE-24: Cultura	
Fallas en crear, establecer y reforzar las normas aceptadas de conducta que guían a los empleados	
Respuesta al Riesgo:	ACEPTAR
Situación Actual	La Compañía ha creado en su personal una cultura basada en su declaración de valores fundamentales. Estos valores son comunicados principalmente durante el reclutamiento y selección de personal nuevo, además de a través de herramientas como carteleras y revistas.
Oportunidades de Fortalecimiento	<p>Concientizar a la Compañía que no basta con la inducción de la cultura en la contratación de personal, sino que, esta debe ser reforzada constantemente a través de herramientas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Código de ética • Líderes de Valores • Línea ética

RE-25: Reclutamiento y Disponibilidad de Personal	
Fallas en reclutar y retener empleados calificados para asegurar niveles óptimos de personal en un ambiente adecuado y balanceado.	
Respuesta al Riesgo:	ACEPTAR
Situación Actual	Como estrategia inicial de retención y disponibilidad de personal, la Compañía ha realizado la identificación de los cargos críticos, y ajustes de bandas salariales, así como impulsar el reclutamiento interno.
Oportunidades de Fortalecimiento	<p>La Compañía debe tener en mente que el proceso de retención/disponibilidad de personal comienza desde la contratación del mismo.</p> <p>Analizar si sus procesos actuales de reclutamiento y contratación están dando los resultados esperados, teniendo en consideración los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inventario de competencias actualizado • Proceso de Entrevistas • Verificación de referencias <p>Desarrollar un programa de retención de personal que incentive la permanencia de los cargos críticos en la Compañía.</p>

RE-26: Evaluación del Desempeño	
Incapacidad para desarrollar y mejorar las habilidades de los empleados y proveer una administración del desempeño que asegure el logro de las estrategias organizacionales, metas y objetivos.	
Respuesta al Riesgo:	ACEPTAR
Situación Actual	<p>Se ha identificado que la Compañía se encuentra implementando las evaluaciones 360°, inicialmente a través de planes piloto con jefaturas y directivos.</p> <p>Existen deficiencias en la consecución y seguimiento de los planes de acción relacionados con las evaluaciones principalmente por que no existen procedimientos claros, ni se ha capacitado adecuadamente al personal.</p>
Oportunidades de Fortalecimiento	Desarrollar programas y cronogramas de retroalimentación permanentemente a los colaboradores de la Compañía, que les permita conocer si se encuentran o no en el camino adecuado y que acciones correctivas deben tomar.

RE-27: Planificación de Sucesión	
Fallas en la creación e implementación de un plan de sucesión para las posiciones y empleados claves en la Compañía.	
Respuesta al Riesgo:	ACEPTAR
Situación Actual	<p>Actualmente, no existe en la Compañía planes de sucesión claramente definidos y establecidos.</p> <p>Para mitigar este riesgo, la Compañía dentro de su política de reclutamiento interno incluyo como requisito la existencia de back-up de cargos para la aplicación interna a otros cargos.</p>
Oportunidades de Fortalecimiento	Definir un plan de continuidad que tenga como objetivo la sucesión de la operación a través del desarrollo de personal capacitado para los cargos críticos, este plan debe ser considerado de mediano –largo plazo.

Tabla 50: Oportunidades de Mejora – Riesgos Operacionales

RO-15: Producción	
<p>Fallas en la producción eficiente y efectiva generando costos. Improductivos afectando la competitividad del producto.</p> <p>Fallas en producir de manera oportuna, incumpliendo las fechas de los pedidos.</p> <p>Fallas en producir partes o productos que alcancen los niveles mínimos de calidad.</p>	
Respuesta al Riesgo:	ACEPTAR
Situación Actual	<p>La Compañía a fin de producir lo más eficientemente posible, cubrir oportunamente la demanda y con adecuados niveles de calidad se han implementado las siguientes acciones en planta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auditor en planta • Manejo de Indicadores • Seguimiento al programa de producción • Seguimiento de Presupuesto • Verificaciones de calidad en varias etapas productivas <p>Existen frecuentes cambios en los calendarios de producción, debido principalmente a las variaciones en los pedidos que realiza el área comercial, ocasionando descoordinaciones en planta.</p>
Oportunidades de Fortalecimiento	<p>Desarrollar una planificación efectiva y programación de la producción que ayude a asegurar que su ejecución alcance las metas y los objetivos de la empresa. Por esta razón, la Administración debe entender el proceso de planificación y programación, establecer políticas y directrices para la planificación de la producción y su ejecución, resolver los conflictos, insistir en planes realistas y revisar los planes y programas regulares de forma rigurosa.</p>

RO-19: Control de Costos	
Fallas en implementar mediciones de control de costos incluyendo reestructuras organizacionales, reducciones de inventario, cierre de facilidades, mejoras a la cadena de abastecimiento a fin de mantener márgenes estables.	
Respuesta al Riesgo:	ACEPTAR
Situación Actual	La Compañía dentro de su ERP no se encuentra implementado el módulo de costos, lo que conlleva un proceso manual para la obtención de la información generando información inoportuna y riesgo de manipulación en la misma.
Oportunidades de Fortalecimiento	<p>Diseño e Implementación de Modelo de Gestión de Costos, incluyendo su soporte tecnológico, permitiría entre otros aspectos, lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medir los Costos • Definirlos • Entenderlos • Justificarlos • Racionalizarlos <p>El modelo Gestión de Costos debe ayudar a entender el porqué de los costos y así permitir la toma adecuada de decisiones, especialmente para la gerencia</p>

Tabla 51: Oportunidades de Mejora – Riesgos Financieros

RF-05:Tipos de Cambio	
Incapacidad para responder efectivamente o manejar fluctuaciones desfavorables en la moneda de otro mercado que se requiere para realizar transacciones en mercados del exterior.	
Respuesta al Riesgo:	ACEPTAR
Situación Actual	<p>La Compañía realiza sus operaciones comerciales en distintas monedas, especialmente en la importación de materia prima y productos terminados con una alta concentración en proveedores asiáticos.</p> <p>Por otro lado, la alta demanda mundial de una de las principales materias primas como es el acero, ocasiona que la Compañía no tenga poder de negociación con estos proveedores.</p>
Oportunidades de Fortalecimiento	<p>Analizar operaciones de cobertura: Dos de las técnicas de cobertura financieras más utilizadas son: 1. Forwards los cuales son contratos privados que representan la obligación de comprar (o vender) un determinado activo en una fecha futura determinada, en un precio preestablecido al inicio del período de vigencia del contrato; y 2: Swaps que con contratos para intercambios de flujo de efectivo para mitigar el riesgo de fluctuaciones. Para las empresas que trabajan en volátiles economías de mercado emergentes, estos contratos ofrecen protección frente a la moneda y las fluctuaciones del tipo de cambio.</p>

3.8. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos. (Andrade Trujillo, 2006)

La información operativa de fuentes internas y externas, tanto financiera como no financiera, es relevante para múltiples objetivos de negocio. La información financiera, por ejemplo, se usa para elaborar los estados financieros con fines de

información y también para tomar decisiones operativas, tales como la supervisión del funcionamiento y la asignación de recursos. (Andrade Trujillo, 2006)

Una vez entendido el concepto de Información y Comunicación se evaluó este componente en la Compañía considerando:

- Cultura de Información en todos los niveles
- Herramientas para la Supervisión
- Sistemas Estratégicos e Integrados
- Confiabilidad de la Información
- Comunicación Interna
- Comunicación Externa

3.8.1. Cultura de Información en todos los Niveles

Como se pudo identificar en la evaluación de riesgos y en la determinación de Oportunidades de Mejora, la Compañía no tiene procesos definidos o políticas institucionales para que la información se maneje a todos los Niveles de la Compañía.

Este punto es de suma importancia, y es prioridad para la Compañía, a corto plazo se desea implementar el Departamento de Comunicación Corporativa, la Compañía entiende que ya no basta con simples carteleras en cada departamento, ahora existen nuevos canales de comunicación que deben ser gestionados por un profesional en la rama.

Si bien no existen procesos formales definidos se puede evidenciar que existe un alto compromiso de la Alta Gerencia para implementar estos procesos que se complementaran de la mejora manejar con la metodología de riesgos.

3.8.2.Herramientas para la Supervisión

En el caso de la Compañía se puede identificar que existen algunos inconvenientes en la evaluación del desempeño, por ende la Alta Gerencia no está manejando la mejor información para ejercer una supervisión adecuada, entendamos que la información que sale de las evaluaciones de desempeño sirve de parámetro para ver como los colaboradores han desarrollado sus actividades, si cumplieron sus objetivos etc.

3.8.3.Sistemas Estratégicos e Integrados

La Compañía cuenta desde hace dos años con su E.R.P. (Enterprise Resource Planning), el mismo permite tener información a tiempo real sobre producción, compras, relación con logística, proveedores, es decir el sistema es lo suficientemente ágil y flexible para la obtención de información y la pertinente toma de decisiones.

El único inconveniente encontrado es que no todos los módulos del sistema se encuentran operando, se debe realizar algunos desarrollos que permitan acoplar el sistema a la realidad de la Compañía, sin embargo existen planes a muy corto plazo para realizar los desarrollos pertinentes.

3.8.4. Confiabilidad de la Información

Debemos tener claro que hoy por hoy la información es recolectada, procesada y archivada por un sistema. Para el caso de la Compañía la información sale directamente desde el sistema ocasionando nuevos riesgos como fallas de seguridad, fraudes informáticos o el inadecuado soporte al sistema en caso de fallas.

Para determinar la Confiabilidad de la Información, la compañía maneja auditorías informáticas tanto internas como externas, recordemos que en las últimas décadas la auditoría externa va de la par de la auditoría informática por el origen de la información.

3.8.5. Comunicación Interna

Ya existe una cultura empresarial hacia el control, la meta es conseguir una cultura enfocada a gestionar el riesgo.

Para el Caso de la Compañía se está trabajando en un plan de comunicación para transmitir la metodología de gestión de riesgos que se ha implementado y sobre todo crear una concientización en todos los colaboradores de la Compañía para conseguir que se cree una cultura primeramente interna y posterior externa, para la mitigación de los riesgos de negocio.

3.8.6. Comunicación Externa

La Compañía no maneja procedimientos formales para la comunicación con grupos externos de interés, sin embargo ha sociabilizado los principales puntos de su planificación estratégica como la misión, visión y sobre todo sus valores corporativos con el fin de alinear los propios con los de terceros.

3.9. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

La Compañía consiente del esfuerzo y trabajo realizado, también estableció funciones de Supervisión y Monitoreo para que la metodología de gestión de riesgos sea sostenible y funcional para el Directorio, para cargos de Control y para Jefaturas Operativas de la siguiente manera.

3.9.1. Funciones y Responsabilidades del Directorio

Tabla 52: Funciones y Responsabilidades del Directorio

Generales	Durante	Posteriores
<p>1. El Directorio es el responsable de última instancia de la GRC.</p> <p>2. El Directorio es responsable de identificar los riesgos principales de la Compañía, del proceso entero de GRC, así como también formarse su propia opinión del proceso.</p> <p>3. El Directorio debe asegurar que se encuentren implementados sistemas idóneos para identificar riesgos, medir su impacto y probabilidad; y controlar los riesgos.</p> <p>4. El Directorio debe proveer razonabilidad de que los riesgos claves están siendo adecuadamente identificados, evaluados, mitigados y monitoreados.</p> <p>5. El Directorio debe recibir información creíble y precisa relativa al proceso de GRC a fin de proveer la razonabilidad necesaria a todas las partes interesadas de la Compañía.</p> <p>6. El Directorio es el responsable de que se mantenga una Política de Gestión de Riesgos</p> <p>7. El Directorio debe confirmar que el proceso de GRC está alineado con la estrategia y objetivos del Grupo.</p> <p>8. Desarrollar una metodología para la Gestión de Riesgos Corporativos del Grupo.</p>	<p>1. Monitoreo y contribución en el proceso de identificación de riesgos.</p> <p>2. Revisar la integridad de los riesgos identificados.</p> <p>3. Revisar y aprobar los elementos de evaluación de riesgos, los criterios y la escala de evaluación.</p> <p>4. Revisar la integridad de los riesgos identificados.</p> <p>5. Contribuir a los esfuerzos de priorización de riesgos a través de participación directa en el proceso o de la revisión y supervisión de los resultados relacionados.</p>	<p>1. Desarrollar trimestralmente una actualización del proceso de GRC (partiendo de la evaluación anual).</p> <p>2. Asegurar una adecuada capacitación en GRC a los niveles apropiados de la Compañía, así como inculcar una cultura de gestión de riesgos.</p> <p>3. Identificar situaciones que requieren una respuesta/mitigación adicional de riesgo.</p> <p>4. Supervisar y monitorear el desarrollo e implementación de las estrategias de respuesta al riesgo.</p> <p>5. Revisar el resumen de resultados y dar retroalimentación en la posición de los riesgos relacionados con la tolerancia y planes de acción de gerencia.</p>

3.9.2. Funciones y Responsabilidades Cargos de Control

Tabla 53: Funciones y Responsabilidades Cargos de Control

Durante	Posteriores
<ol style="list-style-type: none">1. Realizar procedimientos de identificación de riesgos (de escritorio y de campo).2. Agregar riesgos identificados por las gerencias.3. Revisar nuevos riesgos identificados y actualizar y/o agregar al inventario de riesgos según sea necesario.4. Asegurar que todas las categorías de riesgos son incluidas en la evaluación de riesgos.5. Alinear el proceso de identificación de riesgos con los objetivos estratégicos de la Compañía6. Mantener una adecuada compilación del registro de riesgos	<ol style="list-style-type: none">1. Identificar un responsable por cada riesgo corporativo, así como de las actividades de control o mejoramiento.2. Monitorear planes de acción de gerencia y reportar su estado.3. Consolidar y compilar todos los datos recibidos de la Gerencias4. Resumir los resultados por riesgos.5. Facilitar al Directorio reportes trimestrales de riesgos

3.9.3. Funciones y Responsabilidades Jefaturas Operativas

Tabla 54: Funciones y Responsabilidades Jefaturas Operativas

Durante	Posteriores
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en encuestas de riesgos, sesiones de trabajo y entrevistas para facilitar la identificación, definición y priorización de los riesgos claves de negocio. 2. Revisar el inventario final de riesgos y sus descripciones relacionadas. 3. Identificar, evaluar y escalar nuevos riesgos conforme se identifiquen. 4. Comprender los criterios de medición de riesgos. 5. Participar en las encuestas de riesgo, sesiones de trabajo y entrevistas para ayudar a evaluar y priorizar los riesgos clave del negocio. 6. Revisar y acordar el inventario final de riesgos y su evaluación / priorización relacionada. 7. Identificar, evaluar y escalar nuevos riesgos conforme surjan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar las estrategias de respuesta al riesgo. 2. Evaluar la eficacia de las estrategias específicas de respuesta a los riesgos e informar sobre los avances relacionados. 3. Informe trimestral con los principales riesgos, indicadores y rendimiento vs. tolerancia. 4. Informe de nuevos/emergentes riesgos al Equipo de Monitoreo y Control de Riesgo 5. Informe de estado de los planes de acción de la gerencia. 6. Proponer nuevos planes de acción de la gerencia cuando sea necesario.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- El éxito de la implementación de una metodología de Gestión de Riesgos Corporativos, se centra en el compromiso de todos los colaboradores desde el máximo ejecutivo hasta el “último” empleado de la Compañía.
- El Ambiente Interno es uno de los componentes más importantes, sirve para medir de cierto modo el grado de maduración en cuanto a la cultura de control que tiene toda la Compañía, y sobre todo ayuda como punto de partida para a futuro lograr la cultura de gestión de riesgos que espera la Compañía.
- El establecimiento de Objetivos debe ser acorde a la realidad de la Compañía, de cierto modo puedan estar bajo el control de la Compañía, y sobre todo alineados con la planificación estratégica de la misma.
- La identificación de eventos debe ser un ejercicio hecho en conjunto, con el fin de abarcar todos los posibles para desarrollar planes de mitigación eficientes y sobre todo oportunos.

- La evaluación de riesgos, puede abarcar diferentes metodologías dependiendo la elección de la Compañía, pudiéndose utilizar métodos cualitativos y cuantitativos con el fin de evaluar los riesgos con la mayor objetividad del caso.
- Las respuestas a los riesgos y sobre todo las oportunidades de fortalecimiento, deben establecerse bajo parámetros que permitan cumplir dichos planes, acordes con la realidad de la compañía y bajo evaluaciones de beneficios y de costos.
- Las Actividades de Control pueden ser auto evaluadas como en el presente trabajo o pueden ser calificadas por entes externos, todo depende de la metodología a preferir; sin embargo, hay que considerar que el tiempo también puede ser un aliado en contra o a favor, por lo tanto se consideró el método de auto evaluación.
- Las Actividades de Supervisión o Monitoreo son necesarias para poder asignar responsables encargados de poner a flote y en marca a la metodología implementada, si no se delimita responsabilidades todo el trabajo realizado queda en un punto muerto.
- Información y Comunicación es el componente más dinámico dentro de la metodología y uno de los más importantes si bien la paradoja de décadas anteriores era el salto a la tecnología, ahora la paradoja es dar el salto a la Comunicación Corporativa y al manejo de marca dos conceptos que van de la par y en conjunto pueden significar el éxito o fracaso de una organización.

4.2. RECOMENDACIONES

- Capacitar previamente en materia de Gestión de Riesgos Corporativos, sin discriminar rangos ni edad, se pudo identificar que existe bastantes conocimientos en materia de control interno y COSO I, pero existe un gran desconocimiento cuando se habla de COSO II.
- Concientizar a los colaboradores de la Compañía sobre la importancia de la Gestión de Riesgos Corporativos, es decir crear un ambiente de mejora y oportunidades, y no un temor generalizado por dar un paso al cambio.
- Establecer una propia metodología de Gestión de Riesgos Corporativos, si bien existen marcos de referencia estos pueden ser adecuados a las necesidades reales de la compañía sobre todo en los aspectos económicos y administrativos.
- Replicar el modelo de evaluación de riesgos, para el presente trabajo se realizó con un grupo selectivo de personas; sin embargo, el método puede ser replicado en cada departamento para conseguir evaluaciones más veraces y objetivas.
- Establecer cronogramas de acción para cada paso de la metodología, factor de éxito fue la organización en cada uno de los talleres de trabajo y en la presentación oportuna de los resultados.
- Completar las Oportunidades de Fortalecimientos, se dio solución a los riesgos prioritarios; sin embargo, es responsabilidad de la Compañía dar respuesta a todos los riesgos identificados.

- Monitorear el avance de las Oportunidades de Mejora, mediante cronogramas de implementación y sobre todo creando matrices de responsabilidades para un mejor control y aprovechamiento de los recursos.

REFERENCIAS

1. Andrade Trujillo, M. (2006). *Marco Integrado – Control de los Recursos y Los Riesgos - Ecuador - (CORRE) – Proyecto Anticorrupción ¡Sí Se Puede! Financiado por la (USAID)*. Quito.
2. Bravo, O. (2012). *Gestión Integral de Riesgos*. Bogotá: Editorial Bravo & Sánchez.
3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO. (1992). *Control Interno - Marco Integrado*.
4. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos- Marco Integrado Técnicas de Aplicación*.
5. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO. (2006). *Guía para la Supervisión de Sistemas de Control Interno*. Prodedim Cía. Ltda.
6. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*.
7. Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno Chile. (2009). *Diccionario de Riesgos para los Servicios de la Administración del Estado*. Santiago de Chile.
8. Estupiñán, R. (2007). *Administración o gestión de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
9. Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión*. Quito: Producciones Digitales Abya - Yala.
10. Whittington, O. (s.f.). *Auditoria un enfoque integral*. Bogotá: Ediciones Mc Graw-Hill.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Apetito al Riesgo: es la cantidad de riesgo a nivel global, que la administración está dispuesto a aceptar en búsqueda de valor. Este puede ser establecido en relación a la organización como un todo, para diferentes grupos de riesgos o en un nivel de riesgo individual.

Criticidad: característica que se fundamenta entre otras variables, en el nivel de riesgo y su importancia estratégica.

Evento: hecho imprevisto, o que puede suceder, un incidente o situación, la cual ocurre en un lugar particular durante un intervalo de tiempo particular.

Estrategias: tácticas globales que permiten enfrentar la problemática de gestionar los riesgos, desde el punto de vista de su nivel de severidad y del nivel de la exposición al riesgo. Existen cuatro estrategias globales: aceptar, reducir, compartir y evitar.

Filosofía de la Gestión de Riesgos: es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implementación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas.

Inventario de Eventos: listado de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica.

Impacto: consecuencia que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo.

Mapa de Riesgos: un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Puede adoptar la forma de mapas de calor o diagramas de proceso que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad e impacto del riesgo.

Metas: objetivos medibles de planes o acciones definidos por la dirección.

Mitigación de Riesgos: acciones desarrolladas que tienen como resultado la disminución de los riesgos.

Nivel de Riesgo: severidad ante la ocurrencia del riesgo. Se determina por la relación riesgo = probabilidad x impacto.

Oportunidad: un evento incierto con un impacto o consecuencia positiva probable.

Riesgo Inherente: el riesgo inherente es aquel que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

Riesgo Residual: el riesgo residual es aquel que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

Riesgo: contingencia o Proximidad de que suceda algo que tendrá un impacto en los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

Tolerancia al Riesgo: son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos.

Eficiencia: Grado óptimo y racional con que se utilizan los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y el tiempo. (Maldonado, 2011)

Eficacia: es el grado que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos. (Maldonado, 2011)

Economía: uso de los recursos sin desperdicio innecesario y al mejor y menor costo posible. (Maldonado, 2011)

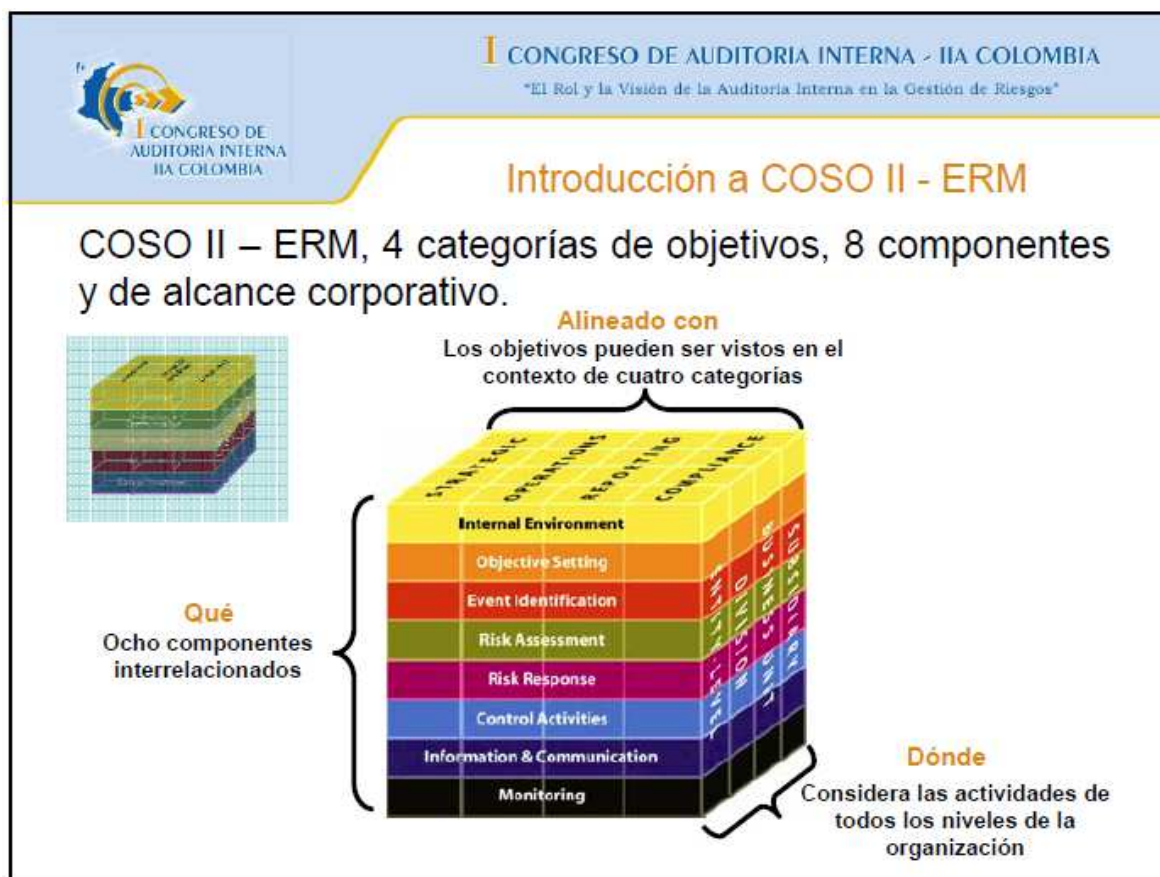
Ética: parte de la Filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. (Maldonado, 2011)

Ecología: podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales. (Maldonado, 2011)


ANEXOS

Dentro del Congreso de Auditoría Interna organizado por el Instituto de Auditores Internos de Colombia se transcribe algunas de las ideas visuales del expositor Rafael Ruano:

Anexo N° 1: Introducción a COSO II – ERM



Anexo N° 2: Premisas Fundamentales I




I CONGRESO DE
AUDITORIA INTERNA
IIA COLOMBIA

I CONGRESO DE AUDITORIA INTERNA - IIA COLOMBIA
"El Rol y la Visión de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos"

Premisas fundamentales

- La premisa principal de la administración corporativa de riesgos es que cada entidad, con o sin fines de lucro, existe para "crear valor a sus grupos de interés".
- No obstante, todas las organizaciones encaran incertidumbre..., el desafío para la administración es determinar cuanta incertidumbre esta preparada para aceptar en la búsqueda de aumentar el valor de los grupos de interés.

Anexo N° 3: Premisas Fundamentales II



I CONGRESO DE
AUDITORÍA INTERNA
IIA COLOMBIA

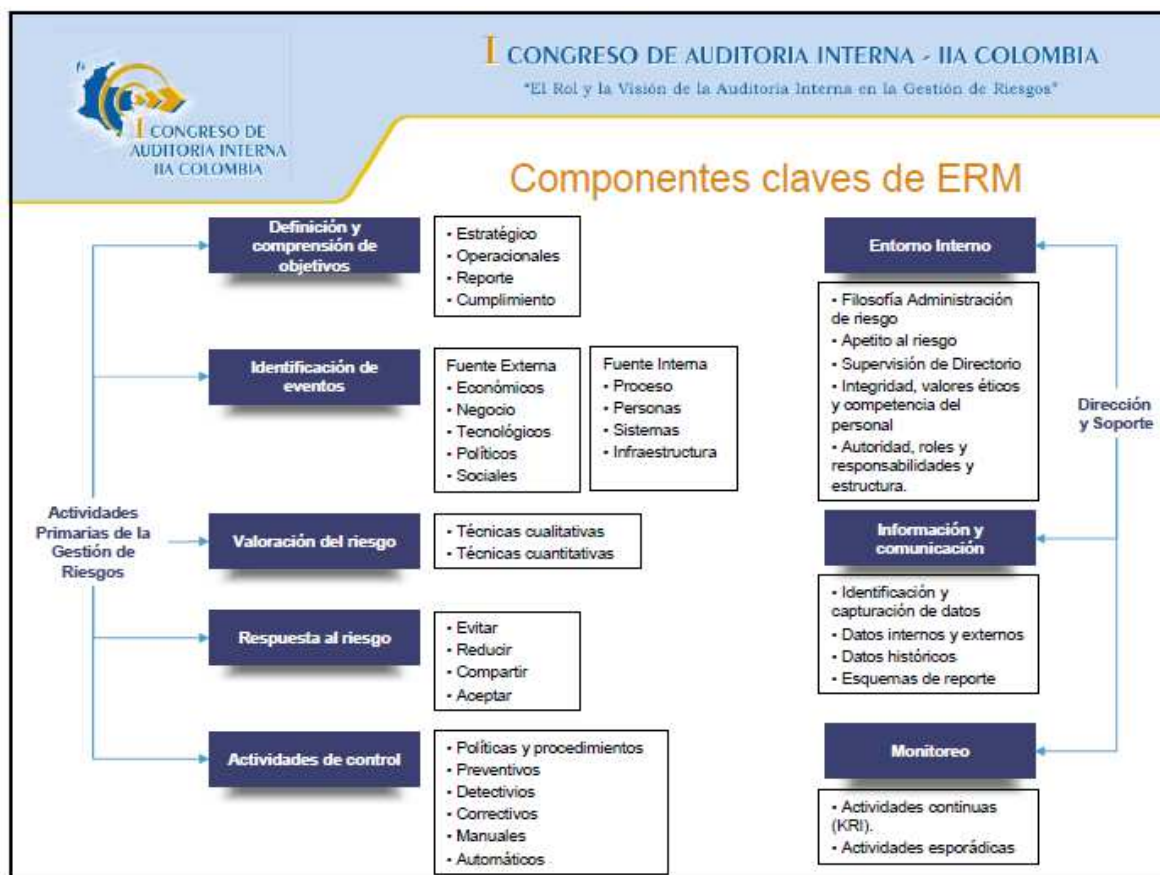
I CONGRESO DE AUDITORÍA INTERNA - IIA COLOMBIA
"El Rol y la Visión de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos"

Premisas fundamentales

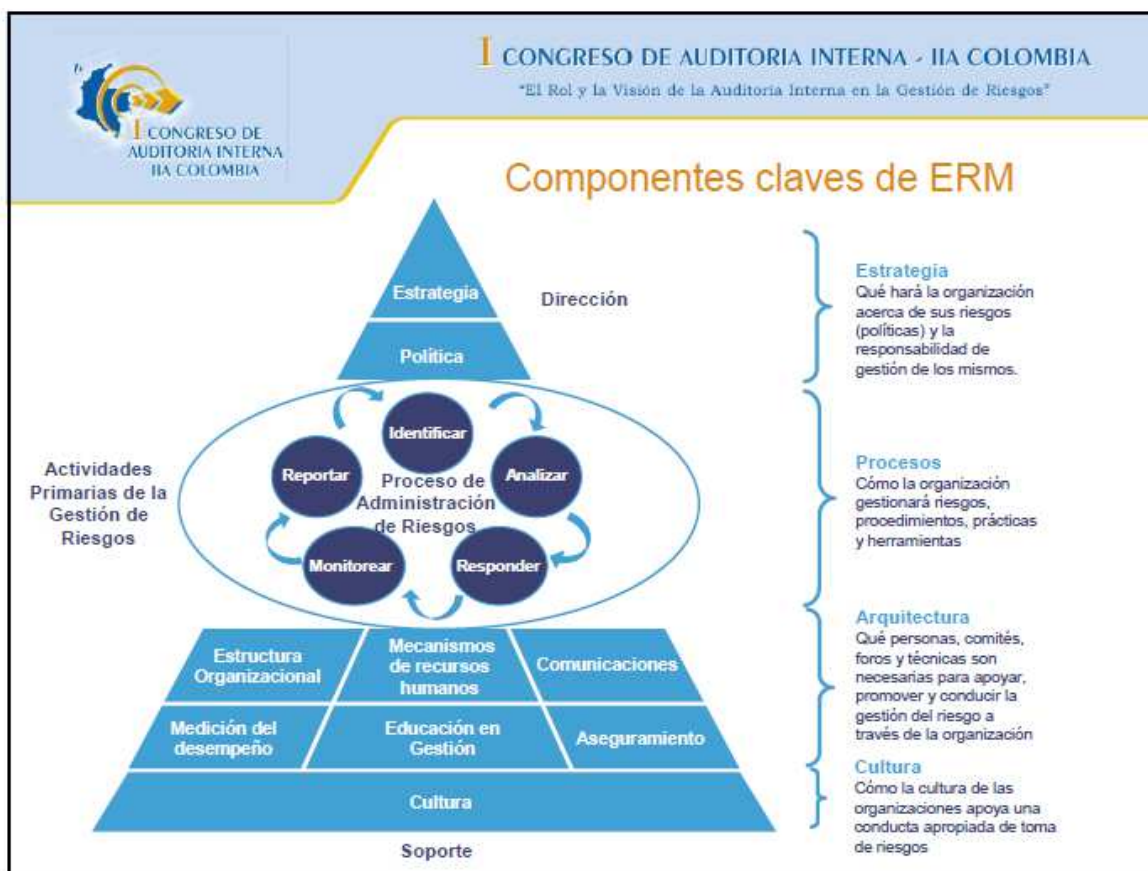
- Las incertidumbre proviene tanto del entorno como de las decisiones dentro de la organización (fuentes internas y externas) y esta se puede presentar como riesgo y oportunidad, con el potencial de destruir o generar valor.
- La administración de riesgos corporativos permite a la administración manejar esa incertidumbre, su riesgo y oportunidad asociado y, por lo tanto, incrementar la capacidad de la organización para construir valor.

Anexo N° 4: Premisas Fundamentales III

Anexo N° 5: Componentes Claves de ERM I



Anexo N° 6: Componentes Claves de ERM II



Anexo N° 7: ERM y Otras Prácticas de Gestión



CONGRESO DE
AUDITORIA INTERNA
IIA COLOMBIA

I CONGRESO DE AUDITORIA INTERNA - IIA COLOMBIA
 "El Rol y la Visión de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos"

ERM y otras prácticas de gestión


COSO II – ERM y Sarbanes - Oxley



- La Ley Sarbanes Oxley estableció un nuevo paradigma de responsabilidad de las empresas. Definió claramente las responsabilidades del Comité de Auditoría, del Director General (CEO) y del Director Financiero (CFO) en niveles superiores a los del pasado. Creó un nuevo estándar para las compañías en relación con la presentación de información, de la eficacia de los controles internos y eliminó los obstáculos para el diseño, documentación y operación de controles internos.

Los buenos controles internos han dejado de ser únicamente una mejor práctica..... ¡Son Ley!

Anexo N° 8: Roles y Responsabilidades

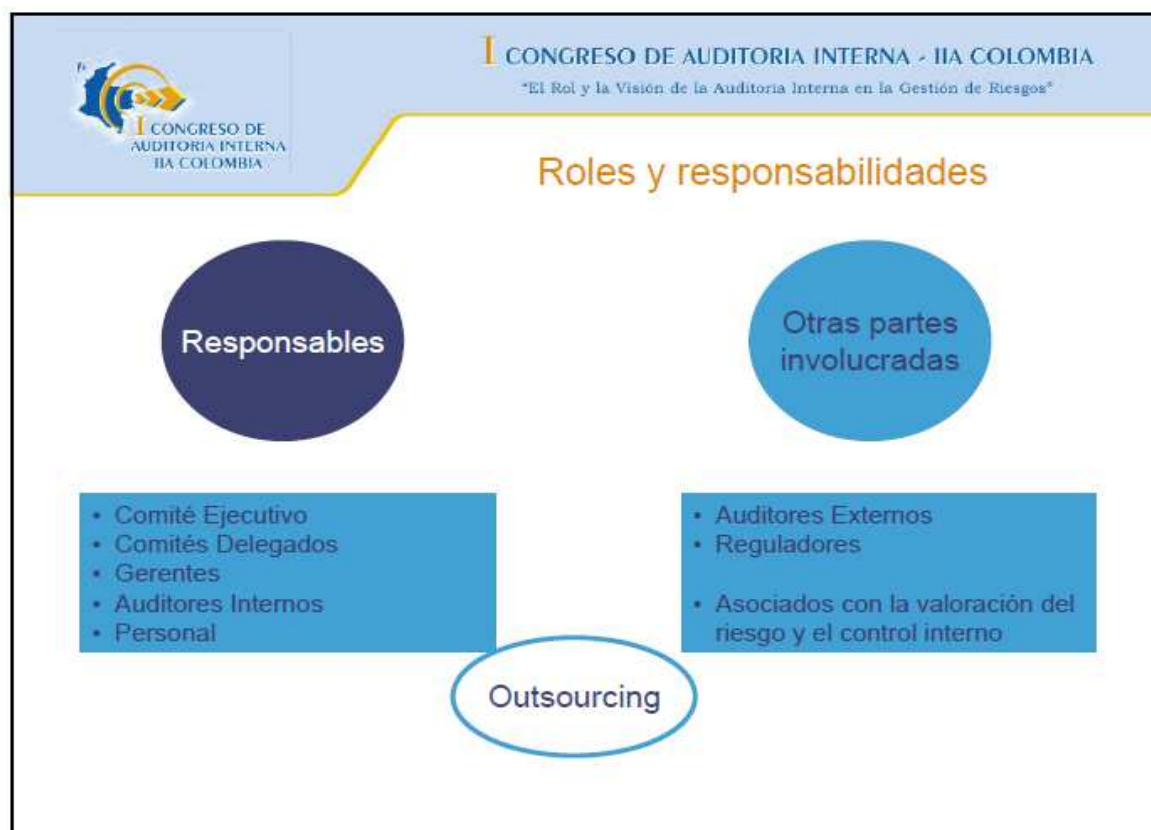


CONGRESO DE
AUDITORIA INTERNA
IIA COLOMBIA

I CONGRESO DE AUDITORIA INTERNA - IIA COLOMBIA
 "El Rol y la Visión de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos"

Roles y responsabilidades

- Todas las personas en una entidad tienen alguna responsabilidad en la administración del riesgo.
- El CEO es responsable en general y debe asumir su función.
- El resto de los gerentes o altos ejecutivos deben soportar la filosofía de riesgos, promover el cumplimiento dentro del apetito al riesgo y administrar el efectivo funcionamiento de los componentes de la administración del riesgo dentro de su esfera de responsabilidad consistentemente con la cultura de riesgos
- El personal es responsable por ejecutar sus actividades de acuerdo con las directivas y protocolos previstos de riesgo.
- La Junta Directiva provee un significativo seguimiento de la administración del riesgo.
- Externos proveen información para la administración del riesgo.
- Las partes externas no son responsables por la efectividad de la administración del riesgo.





Roles y responsabilidades

Administración

- Responsable por todas las actividades de la organización
- En el caso del CEO, su mayor responsabilidad es establecer el ambiente interno
- También provee liderazgo y dirección a los gerentes y así se crean los valores de la organización
- Definen los objetivos estratégicos y la estrategia
- Desarrollan el apetito al riesgo y su tolerancia
- Definen la estructura organizacional
- Analizan las respuestas al riesgo
- Monitorean a través del CRO la eficacia del proceso de administración del riesgo

Roles y responsabilidades

Risk Officer

- Trabaja con los otros gerentes para establecer un proceso de administración del riesgo
- La autoridad y reporte es al CEO, puede integrar subsidiarias
- Algunas empresas le asignan la función al CFO, Director de Auditoría o Director de Cumplimiento.
- Desarrolla las políticas
- Define roles y responsabilidades
- Asignación de resultados y capitales
- Asiste a toda la entidad y provee modelos de gestión de riesgo y cuantificación
- Guía la integración de los riesgos
- Establece un lenguaje común
- Monitorea el grado de riesgo asumido por los diversos negocios
- Reporta
- Sugiere acciones correctivas

Roles y responsabilidades

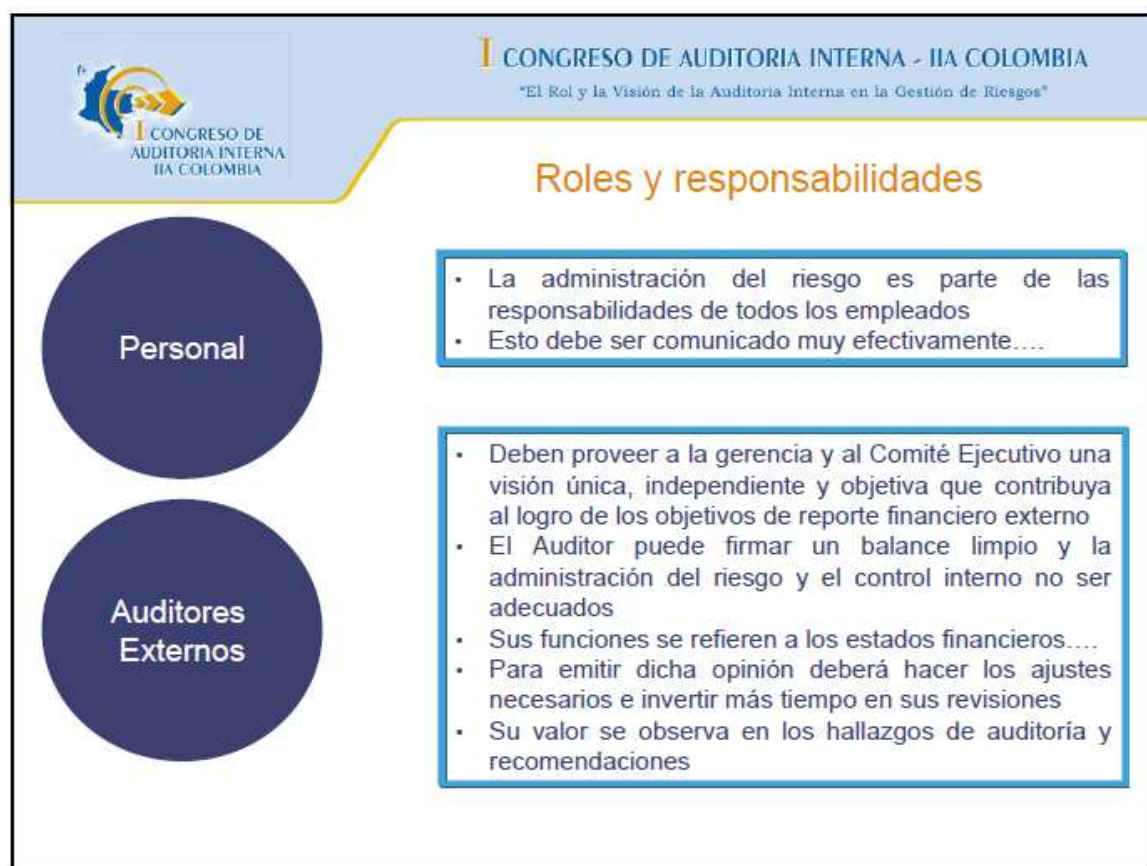
CFO

- Sus actividades cruzan todas las áreas de la organización
- Desarrollan presupuestos y planes y monitorean su desempeño (operaciones, reporte y monitoreo)
- Responsable por los estados financieros y sus procesos de control y reporte al exterior
- Su jerarquía no puede ser minimizada por los sectores de negocios (deberá interpretar las reglas del juego y estrategias y decidir sobre la metodología de contabilización y reporte)

Roles y responsabilidades

Auditoría Interna

- Evalúan la efectividad y sugieren mejoras sobre el proceso de administración del riesgo
- Los estándares establecidos por el Institute of Internal Auditors especifican que el alcance de sus tareas incluye la evaluación del proceso de administración del riesgo y del control interno
- Estas tareas incluyen, la evaluación del repote, la revisión de la efectividad y eficiencia de las operaciones, salvaguarda de activos y cumplimiento de normativas
- No es su responsabilidad primaria establecer y mantener el proceso de administración del riesgo (CEO)
- Debe asistir a la gerencia y al Comité de Auditoría a monitorear, examinar y evaluar el proceso
- Sin embargo debe mantener su objetividad



CONGRESO DE AUDITORIA INTERNA - IIA COLOMBIA
 "El Rol y la Visión de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos"

Roles y responsabilidades



Reguladores

- Requisitos de control interno y respuesta al riesgo
- Revisiones in-situ y extra-situ



Otras partes

- Clientes
- Vendors
- Outsourcers
- Analistas financieros
- Agencias de Rating
- Medios de comunicación

CONGRESO DE AUDITORIA INTERNA - IIA COLOMBIA
 "El Rol y la Visión de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos"

Conclusión

Riesgo es la posibilidad de que un evento futuro incierto ocurra y afecte el logro de los objetivos estratégicos, operativos y/o financieros de la organización



Reducir las "Amenazas"



Manejar la "Incertidumbre"

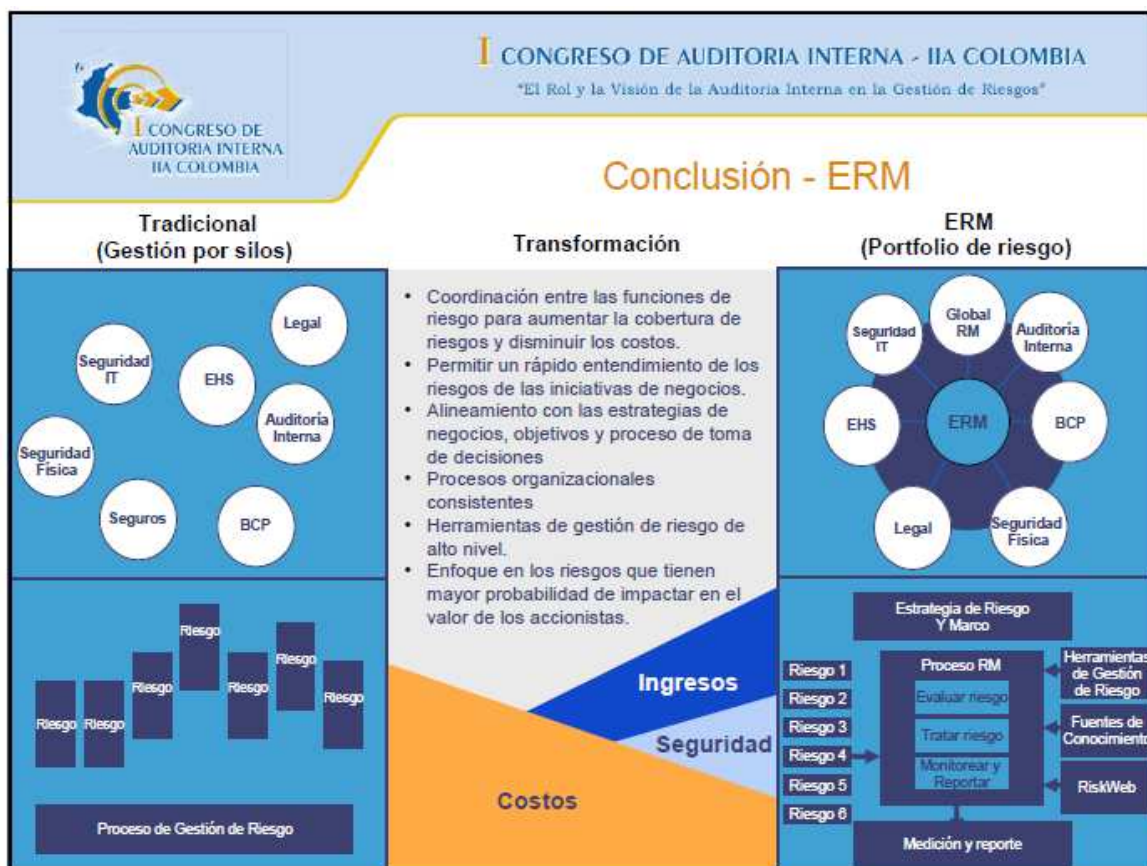


Explotar la "Oportunidad"

ERM, es un proceso formal diseñado para identificar, evaluar, responder, comunicar y monitorear los riesgos a lo largo de toda la organización.

PROCESO DE GESTION DE RIESGOS





Anexo N° 9: Diferencias y semejanzas entre los departamentos de auditoría interna y la contraloría interna y la contraloría en el sector privado



DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE AUDITORÍA INTERNA Y LA CONTRALORÍA EN EL SECTOR PRIVADO

INTRODUCCIÓN

Quizás la Auditoría Interna es la profesión que más rápidamente está creciendo en la actualidad. Hay una verdadera explosión de interés en la auditoría interna en los negocios y en las organizaciones gubernamentales.

El gerente empresarial, recién está reconociendo al auditor interno como un técnico capaz de llenar las necesidades de la alta gerencia., de recibir de una fuente de confianza, informes con relación a áreas críticas y los vacíos de control para mejorar la productividad y el rendimiento económico.

Debido al gran impacto que ha recibido el ejecutivo por el rápido crecimiento que han tenido en los negocios, a base de los cambios económicos y tecnológicos a nivel mundial, se ha visto en la imperiosa necesidad de delegar autoridad y control administrativo a distintos ejecutivos de menor jerarquía con lo que se ha podido aliviar la incapacidad de controlar el solo a toda la empresa.

El reconocimiento de la eficacia y el potencial de la Auditoría Interna en la empresa moderna, por parte de la administración, ha elevado al auditor interno a un rango responsable e independiente en la escala jerárquica, en la división de funciones. De allí que, en gran número

El Nuevo Contador 10 – Julio/Agosto 2001

de organizaciones, el Jefe de la Auditoría Interna depende directamente de la Junta de Directores, del Presidente de la Institución o de un Comité de Auditoría.

La Auditoría Interna desempeña a cada día un papel más relevante debido principalmente a los siguientes aspectos:

- a. La creciente complejidad de los métodos contables, administrativos y de operación.
- b. La tendencia cada vez más acentuada a la descentralización, con el consiguiente aumento en la delegación de la autoridad.
- c. El alejamiento de un gran número de niveles de operación.

En los actuales momentos, el auditor interno juega un papel muy importante en el desarrollo y crecimiento de los negocios, lo que le convierte en uno de los personajes que requiere mayor actualización profesional para poder descubrir todos los campos de la empresa y brindar el apoyo que la gerencia necesita para alcanzar las metas programadas; este hecho lógicamente nos hace pensar que también se ha producido un cambio conceptual en el rol del contador público, ya que de la simple revisión de cuentas, ha pasado a evaluar los sistemas de control, operación e información sugiriendo mejoras para optimizar operaciones en todos los sectores de la empresa, ya que si los procesos son buenos también los resultados que se obtenga serán buenos, es aquí donde cabe una reflexión; de nada sirve tratar de arreglar los resultados cuando los procesos son malos. Por lo tanto, los



El Nuevo Contador 10 – Julio/Agosto 2001

cambios deben ser a los procesos y para eso se requiere de un cambio de actitud en las personas, y esto no es nada fácil. Por lo tanto, los cambios deben ser a los procesos y para eso se requiere de un cambio de actitud en las personas, y esto no es nada fácil.

La gerencia moderna por su parte, no solo que han delegado en mayor grado la autoridad, sino que además, ha implementado sistemas de información que le permiten conocer la marcha del negocio para poder medir el grado de eficiencia de las operaciones. Hoy en día es más notoria la preocupación de la gerencia por crear e implementar medidas de control financiero, administrativo y operacional que le garanticen buenos resultados y le permita permanecer a la empresa en el mercado como medio de desarrollo económico y social.

Precisamente en esta compleja área de los negocios, es donde el contador público ha tenido un gran oportunidad de desarrollar la actividad de Auditoría Interna como herramienta de la gerencia de la toma de decisiones, ya que el ejecutivo moderno no necesita que le señalen cuáles son los errores que ocurren en la organización, sino cuáles son las causas y las soluciones.

Tradicionalmente, la Contraloría es un tipo de función de apoyo, que en el pasado ha sido bastante bien definida por muchas organizaciones. En lo fundamental de la función del puesto es mantener algún tipo de sistema de control y medición de las operaciones históricas de negocio.

Sin embargo, la palabra “control” no implica control en un sentido literal, en razón de que una de las principales responsabilidades que

han reheído en el pasado los controladores, es el mismo ejercicio del control sobre la toma de decisiones. En su mayoría se han mantenido al margen y han permitido que otras áreas ejecutivas en la administración tomarán las decisiones relativamente importantes.

Al margen de las posibilidades de desarrollo, el Auditor Interno y el Contralor viven un desafío constante, en razón del avance tecnológico, de ser cada día más profesional para cumplir con su tarea del asesoramiento de la gerencia.

EL DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA

DEFINICIÓN: La auditoría interna es, un control de controles. Es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas, como base para la prestación de un servicio efectivo a la alta gerencia. Expresado de otro modo, es un control administrativo que opera por medio del estudio y evaluación de la efectividad de los controles.

Erick Kohler, en su obra diccionario para contadores manifiesta “La actividad de evaluación interna relativamente independiente, responsable de la revisión de la efectividad de los registros, de una organización que sirven a la gerencia como un servicio protector y constructivo”

Una parte importante de las actividades de la Auditoría Interna es la comprobación y evaluación del cumplimiento por parte del personal de la entidad, de las políticas y procedimientos establecidos.



Actualmente, la Auditoría Interna es considerada como una función de ayuda y asesoramiento a la gerencia lo que hace necesario que su ubicación, para darle mayor independencia, sea al más alto nivel hecho que permite además que su acción vaya a todos los niveles de la organización.

La responsabilidad del Auditor Interno, en el desarrollo, mantenimiento y evaluación de la suficiencia del control interno, constituye su principal contribución al propósito de evitar fraudes o de hacer posible su inmediato descubrimiento mediante la tramitación de los métodos y controles de operación diarios.

Como uno de los **elementos** del control administrativo, la Auditoría Interna recibe cada día mayor reconocimiento y aceptación por parte de la alta gerencia. En cualquier organización de mediano o gran tamaño, la auditoría interna puede ser una ayuda efectiva para la administración, con la única limitación de la capacidad y experiencia del propio Auditor Interno.

FINALIDAD: La finalidad de la Auditoría Interna es prestar un servicio de asistencia constructiva a la administración, con el propósito de mejorar el manejo de las operaciones y de obtener un mayor beneficio económico para la empresa o un cumplimiento más eficaz de sus objetivos.

Para lograr esta finalidad, el Auditor Interno ha de examinar las operaciones y deberá considerar los siguientes aspectos:

El Nuevo Contador 10 – Julio/Agosto 2001

- a. Que los planes y políticas de la organización, así como los procedimientos aprobados para su ejecución, se cumplan de manera satisfactoria.
- b. Que los resultados de los planes y políticas generales en su ejecución práctica respondan a los objetivos perseguidos.
- c. Que la estructura orgánica de la empresa, la división de funciones y los métodos de trabajo sean adecuados y eficaces.
- d. Que la revisión de cualquier plan, política, procedimiento, método o algún cambio en la estructura básica o en la división de funciones, pudieran contribuir o mejorar el funcionamiento general de la organización.
- e. Que los bienes patrimoniales se encuentren debidamente protegidos y contabilizados.
- f. Que las transacciones diarias se registren en su totalidad, correcta y oportunamente.
- g. Que la empresa se encuentre razonablemente protegida contra fraudes, despilfarros y pérdidas.
- h. Que los medios internos de comunicación transmitan información, adecuada y oportuna a nivel de gerencial y de ejecución, responsables de la buena marcha de la empresa.



El Nuevo Contador 10 – Julio/Agosto 2001

- i. Que las tareas individuales se cumplan con eficiencia, prontitud y honestidad.

Al finalizar su examen, el Auditor Interno ha de informar a la administración, con objetividad profesional y absoluta independencia de criterio, el resultado final de trabajo, expuesto en forma de análisis, evaluaciones, observaciones y comentarios, así como las conclusiones y recomendaciones.

EL DEPARTAMENTO DE CONTRALORÍA

DEFINICIÓN: Es el departamento de una empresa grande o pequeña que combina las responsabilidades de la contabilidad, el control interno, la preparación de presupuestos, la planeación de utilidades, los informes de funcionamiento, el control de los impuestos y otras actividades corporativas.

El control que ejercen los controladores se basa en el sentido indirecto de la palabra "control" de tomar decisiones y controlar acciones que permitan a la empresa obtener utilidades. El ejemplo más puro del principio de Contraloría en la práctica normal es el control de presupuestos, que incluye todo tipo de evaluaciones y medidas.

De hecho, el termino Contralor ha evolucionado de una palabra francés "compte" que significa cuenta. Por lo tanto, el título de

"Contralor" se relaciona históricamente con la contabilidad, no con el "control".

En algunas organizaciones la profesión del Contralor no es un cargo electivo, el contralor es contratado como cualquier jefe de departamento. En otras corporaciones el Consejo de Administración, cuyos deberes están especificados en los estatutos de la corporación. En otras, la profesión del contralor se establece por una acción del Comité Ejecutivo y los poderes y deberes se especifican por una resolución del comité. Algunas organizaciones especifican las tareas del contralor en una disposición firmada por el Presidente de la compañía.

Los controladores, para ejercer su responsabilidad tal como ha sido definida en forma tradicional, tienen que estar familiarizados con los detalles de todos los aspectos del negocio. El contralor es ese individuo especial en la compañía que probablemente tenga, con la excepción del Gerente General, el mejor conocimiento de los productos, de las instalaciones de fabricación, de la fijación de precios y de las condiciones competitivas.

FUNCIONES: Las tareas del Departamento de Contraloría, tal como se asignan en los estatutos, resoluciones o por disposiciones ejecutivas, por lo general son las siguientes:

1. Establecer, coordinar y mantener, por medio de la gerencia autorizada, un plan integrado para el control de las operaciones. Dicho plan proveerá, hasta el grado requerido en los negocios, los costos estándar, presupuestos de gastos, pronósticos de ventas, planeación de las utilidades y programas para la inversión de



capital y financiamiento, junto con los procedimientos necesarios para efectuar el plan.

2. Medir la realización comparándola con los planes de operación estándar aprobados, informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia. Esta función incluye el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costos y contabilidad y registros, la determinación de la política contable y la compilación de los registros estadísticos según se requieran.
3. Medir e informar sobre la validez de los objetivos del negocio y de la efectividad de sus normas, la estructura de la organización y los procedimientos para alcanzar esos objetivos. Ello incluye la consulta con todos sus segmentos de la gerencia responsables de la política o acción concerniente a cualquier fase de la operación del negocio, según se relaciona con la realización de esta función.
4. Informar a las agencias gubernamentales, según se requiere, y supervisar todas las cuestiones relativas a los impuestos.
5. Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos de negocio. Esta función incluye la apreciación continua de las fuerzas económicas y sociales de las influencias gubernamentales, según afectan a las operaciones de negocios.
6. Proveer protección, para el activo del negocio. Esta función incluye el establecimiento y mantenimiento de un control interno

El Nuevo Contador 10 – Julio/Agosto 2001

y de auditoría, y el asegurarse de una cobertura de seguro apropiada.

PRINCIPALES SEMEJANZAS ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE CONTRALORÍA Y AUDITORIA INTERNA

1. Tanto el Departamento de Auditoría Interna como el Departamento de Contraloría, brindan asesoramiento en materia de su competencia al Directorio de la Empresa y brinda apoyo a las Direcciones Administrativas, la Dirección Ejecutiva y otras direcciones departamentales, mediante la dirección objetiva de las actividades de una organización.
2. Los dos departamentos, el de Auditoría Interna como el de Contraloría, evalúan la eficiencia y eficacia de la gestión de los departamentos y unidades, considerando las normas, las directrices y las formas de organización y de trabajo.
3. El control dentro de la organización es uno de los objetivos que persiguen estos dos departamentos, para que la organización desempeñe de una mejor manera sus actividades y pueda tener los resultados deseados.
4. Los dos departamentos buscan analizar y evaluar la organización, los procedimientos, los controles y las demás actividades



El Nuevo Contador 10 – Julio/Agosto 2001

relacionadas con el desarrollo de las actividades de la organización, procurando que se adapten a los objetivos en las políticas empresariales que afiancen la seguridad, integridad y la oportunidad de la información que se genera.

5. La información que nos proporciona cada una de estas secciones, al Auditor le brinda la oportunidad de resumir y sintetizar lo detectado en la evaluación del control interno, para facilitar la toma de decisiones.

6. Mediante el control de la evaluación de las operaciones, la Auditoría Interna y la Contraloría buscan proteger a la empresa sobre posibles pérdidas, fraudes y errores contables.

7. En los dos departamentos, la persona encargada de la revisión y evaluación de las operaciones, deberán tener cualidades especiales, habilidades y experiencia.

8. En la Auditoría Interna como en el Departamento de Contraloría, la gestión lo realiza una persona capacitada, la cual supervisa que la organización empresarial cumpla sus políticas y objetivos, que camine en dirección a su meta.

9. En los dos departamentos, el nivel organizacional deberá ser jerárquicamente de forma que permita el cumplimiento de las responsabilidades de Auditoría Interna.

10. Tanto el departamento de Contraloría como el de Auditoría Interna, deberán tener objetivos en el desarrollo de sus actividades de control.

11. Los dos cumplen una función, que es la de controlar.

12. Tanto el Auditor Interno General como el Contralor, deberán establecer sus propósitos con autoridad y responsabilidad en cada uno de sus departamentos.

13. Tanto el Departamento de Auditoría Interna como el Departamento de Contraloría, deberán revisar las operaciones, para cerciorarse si los resultados son consistentes con los objetivos y metas establecidos.

PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE CONTRALORÍA Y AUDITORÍA INTERNA

1. La Auditoría Interna es parte integral dentro de cualquier tipo de empresa; mientras que el Departamento de Contraloría es más necesario en las grandes empresas que requieren de mayor control de su movimiento financiero.

2. El control ejercido por Auditoría Interna se lo efectúa con posterioridad a la ejecución de las transacciones, teniendo como base la información de todo un periodo contable o un parte de la misma;



en cambio del Departamento de Contraloría, realiza revisiones de control previo o concurrente de las operaciones de la empresa.

3. El Departamento de Auditoría Interna revisa y evalúa información referente a actividades relacionadas a operaciones, inversiones, financiamiento y casos especiales dentro de la organización; en tanto el Departamento de Contraloría, evalúa y registra información referente a las actividades de financiamiento.

4. La Auditoría Interna observa básicamente la aplicación de las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NEPAI), los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), NIIF; y otras normas vigentes; mientras que el Departamento de Contraloría se apegan generalmente a los principios, normas y políticas establecidas por la empresa.

5. La Auditoría Interna es realizada específicamente por personas especializadas que tienen conocimientos, disciplina y experiencia en esta rama; en cambio la Contraloría es realizada por personas que tienen conocimientos contables.

6. La Auditoría Interna tiene la función de verificar el grado de solidez del control interno, en cambio el Departamento de Contraloría se encarga de determinar la buena utilización y aplicación de los recursos financieros.

7. La Auditoría Interna propone y sugiere a través de recomendaciones nuevas alternativas dentro de la organización; la Contraloría solo se limita a cumplir todo lo dispuesto por la Gerencia.

El Nuevo Contador 10 – Julio/Agosto 2001

8. Los Auditores Internos deberán ser independientes de las actividades que auditen dentro de la organización; mientras que el Departamento de Contraloría es dependiente directamente de las actividades que controla.

9. La Auditoría Interna deberá asegurarse que los auditores sean supervisados en forma apropiada; mientras que el personal del Departamento de Contraloría no requiere de una supervisión, ya que ellos mismos lo ejercen.

10. El trabajo del Auditor Interno deberá incluir la planeación, el examen y la evaluación de la información, la comunicación de resultados y el seguimiento de recomendaciones, mientras que el Departamento de Contraloría se limita simplemente a un control diario.

11. Los Auditores Internos deben planear cada examen, revisión y auditoría a realizarse; mientras que el Departamento de Contraloría no requiere planeación sino que es la ejecución diaria de las actividades.

12. La Auditoría Interna analiza, interpreta y documenta la información para apoyar los resultados de la auditoría; en cambio la Contraloría es la encargada de revisar la información relacionada con la actividad de la empresa.



El Nuevo Contador 10 – Julio/Agosto 2001

3. Desempeñar el papel de estrategias corporativas puede tener ventajas personales importantes para los Contralores y para aquellos subordinados que colaboran con él.
4. Con el objeto de brindar un servicio más acorde con las necesidades de la Gerencia, el Auditor Interno debe buscar la vinculación a los niveles donde se toman decisiones, no para participar en ellas sino para tener conocimiento de lo que ocurre, asunto que le facilitara una orientación adecuada de su gestión.

CONCLUSIONES

1. Como medio que garantice el entendimiento del rol que desempeña el Auditor Interno dentro de la empresa y la relación de este con el personal y procedimientos de operación, es necesario que la Gerencia General haga conocer a todo el personal de la organización aspectos tales como autoridad, jerarquía, responsabilidad y funciones para que se facilite su acción.
5. Auditoría Interna, es una actividad de valuación independiente dentro de una organización para la revisión de las operaciones como para un servicio para la administración.

2. Los Contralores tienen un papel importante que desempeñan en el desarrollo y aplicación de la estrategia corporativa, ellos proporcionan información que es básica para la elaboración de sanas estrategias corporativas y esenciales para su aplicación exitosa.

Autor:
Doctor Hernán García Peñafiel
Profesor Fac. Ciencias Administrativas
Universidad Central del Ecuador
Quito, Abril 2001

Nota: Por el paso del tiempo el artículo tiene algunas inconsistencias lo que obligo a realizar pequeños ajustes al texto, pero respetando al máximo el criterio del autor que a esa época era docente universitario y por la importancia del documento fue publicado en la revista el Nuevo Contador # 10 del bimestre Julio – Agosto de 2001.